



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN LAS ÁREAS
DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE LARRAIN VIAL ASSET
MANAGEMENT EN MIRAS DEL CUMPLIMIENTO DE SU DECÁLOGO DE
COMPROMISOS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

OSCAR EDUARDO VICTORIA SEPULVEDA

**PROFESOR GUIA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
EDUARDO FELIPE SANCHEZ SILVA**

**SANTIAGO DE CHILE
2015**

RESUMEN

El objetivo del estudio realizado, es la proposición de buenas prácticas en la Gerencia de Operaciones de LARRAIN VIAL ASSET MANAGEMENT, con el fin de lograr el cumplimiento del decálogo de compromisos de dicha gerencia por parte de todas sus áreas. Lo anterior, se basa en que existen percepciones de áreas externas donde se afirma que no todos los puntos del decálogo se cumplen y así mismo, se han presentado errores a nivel interno que están relacionados con el no cumplimiento de dichos compromisos.

En primera instancia, se diagnosticó la situación actual mediante la implementación de encuestas a las áreas externas, a fin de identificar los compromisos incumplidos. Luego, utilizando la misma metodología, se consultó a las áreas de la Gerencia de Operaciones, sobre qué aspectos organizacionales pudieran estar afectando el cumplimiento del decálogo y también se les aplicó el test psicolaboral Wartegg, para identificar aspectos personales que pudieran ser causales de este incumplimiento.

Dentro de los resultados obtenidos, se identificó que 7 de los 10 compromisos del decálogo, se incumplen, siendo el más afectado el de “Trabajaremos Considerando el Valor del Tiempo”, el cual se incumple por 5 de las 6 áreas de la gerencia. En relación a ello, se encontraron 11 fallas organizacionales, donde la sobrecarga de trabajo y ausencia de sistemas confiables son las que afectan un mayor número de compromisos, 6 y 3 respectivamente. Por otro lado se identificaron 5 aspectos personales de los trabajadores que tienen impacto en el cumplimiento del decálogo, donde la dificultad en toma de decisiones y síntesis de problemas es la que tiene un mayor impacto, afectando 2 de los 7 compromisos incumplidos.

Por último, analizando las fallas encontradas, se identificó su origen y con base a ello, se propusieron un conjunto de buenas prácticas para lograr el cumplimiento de los compromisos afectados y además se propusieron algunos aspectos metodológicos para realizar una correcta implementación de las mismas.

Dentro de estas prácticas, está la creación de una política de desarrollo de sistemas, un programa de reconocimiento a empleados, formas de eliminar y prevenir la sobrecarga de trabajo, entre otros. Cabe mencionar, que para obtener los resultados esperados, es necesaria la participación activa de todos los integrantes de la Gerencia de Operaciones, como también el involucramiento de otras gerencias sobre los aspectos que les competen.

En caso de implementar estas prácticas, se recomienda a la gerencia comunicar previamente a todos sus empleados sobre los cambios a realizar y de los beneficios a obtener, a fin de alcanzar un mejor nivel de aceptación y compromiso, facilitando la puesta en marcha de dichas prácticas. No debe descartarse, la implementación de estas prácticas a toda la organización, sin embargo, para ello es necesario analizar las características de las personas y áreas involucradas, a fin de identificar todos los aspectos relevantes que conlleven al alcance de los resultados esperados.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION.....	4
2. DESCRIPCION DEL TEMA	5
3. ALCANCE.....	5
4. OBJETIVOS.....	7
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	7
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
5. MARCO CONCEPTUAL.....	7
6. METODOLOGIA.....	15
7. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	16
8. MEDICION Y ANALISIS DE SITUACION ACTUAL	19
9. ANALISIS DE RESULTADOS	34
10. PROPUESTA DE BUENAS PRACTICAS	39
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52
BIBLIOGRAFIA.....	53
ANEXOS	54

1. INTRODUCCION

Este trabajo tiene como propósito determinar cómo se encuentran cada una de las áreas de la Gerencia de Operaciones de LarrainVial Asset Management en relación al cumplimiento de todos los puntos de su decálogo de compromisos, y así mismo, identificar cuáles son las posibles falencias u oportunidades de mejora dentro de la ejecución de las actividades laborales por parte de los empleados a fin de incrementar su nivel de productividad y eficiencia.

Lo anterior se fundamenta en que algunas áreas externas a la Gerencia de Operaciones, expresan que no todos los puntos del decálogo de compromisos son cumplidos de forma adecuada, y así mismo, se han identificado errores a nivel interno que están relacionados con el no cumplimiento de dichos compromisos, como por ejemplo, el envío de información incompleta o incorrecta, solicitudes entregadas fuera de tiempo, poco valor agregado en las respuestas, poco feedback, entre otros; por lo cual se hace necesario evaluar cual es el estado actual de cumplimiento y proponer acciones que permitan cumplir con todos los puntos del decálogo.

Una de las principales fuentes de información será la percepción de otras áreas respecto al cumplimiento de los compromisos del decálogo por parte de las áreas de la Gerencia de Operaciones, posterior a ello, se analizarán dichas percepciones a fin de identificar el grado de cumplimiento actual.

Bajo este mismo enfoque, se analizarán las variables internas de las áreas que pueden influir sobre el desempeño de los empleados y a su vez se analizarán las características internas de las personas a fin de identificar aspectos psicosociales que pueden estar afectando el desempeño y satisfacción de los mismos.

Identificada la situación actual, se procederá a analizar en conjunto con la Gerencia de Operaciones cuál sería la situación ideal u objetivo al que se quiere llegar en relación al cumplimiento del decálogo de compromisos y con base a ello, se propondrán un conjunto de buenas prácticas que conlleven al alcance de este objetivo, teniendo en cuenta siempre la opinión de la Gerencia de Operaciones a fin de no ir en contra de las políticas y objetivos estratégicos del área y de la compañía.

2. DESCRIPCION DEL TEMA

Actualmente algunas áreas externas a la Gerencia de Operaciones manifiestan que no todos los compromisos del decálogo son cumplidos, además, se han presentado errores en el servicio de las áreas de esta gerencia los cuales están relacionados con los compromisos del decálogo. De acuerdo a esto, el objetivo de este trabajo es identificar las posibles fallas que tienen cada una de las áreas de la Gerencia de Operaciones de LVAM en relación al cumplimiento de su decálogo de compromisos y bajo esta línea, determinar si existen factores estructurales y/o personales que impidan lograr su cumplimiento.

Con base a lo anterior se realizará un diagnóstico inicial del desempeño de las áreas analizadas y sus respectivos empleados, tomando como referencia percepciones de áreas externas y evaluaciones internas a nivel de área y personas.

Posteriormente, mediante un análisis del entorno interno y externo, se determinarán aquellas mejores prácticas que permitan aumentar el desempeño de las áreas de la Gerencia de Operaciones, lo que podría implicar reingeniería de procesos, establecimiento de nuevos procedimientos, establecimiento de mejores formas de conducta, entre otros.

Finalmente se realizará una propuesta de implementación de buenas prácticas en las áreas pertenecientes a la Gerencia de Operaciones, con el objetivo de dar cumplimiento al decálogo de compromisos de dicha gerencia.

Se entenderá por “buenas prácticas” aquellas actividades que contribuyan a realizar de una mejor forma el trabajo de los empleados a fin de alcanzar el cumplimiento de los objetivos del negocio y/o de las áreas.

3. ALCANCE

Este trabajo busca determinar cuáles son las falencias de las áreas que conforman la Gerencia de Operaciones de LarrainVial Asset Management las cuales se relacionen con el cumplimiento de su decálogo de compromisos, y con base a esto realizar una propuesta de implementación de buenas prácticas que conlleve al cumplimiento del decálogo.

Las áreas que conforman la Gerencia de Operaciones son las siguientes:

- Compliance
- Control de Gestión
- Control de Inversiones
- Fondos de Inversión
- Legal
- Performance
- Procesos y Proyectos
- Riesgo

Sin embargo, de acuerdo a lo señalado por el Gerente de Operaciones, se deberán de excluir de este análisis las áreas de Control de Gestión y Control de Inversiones dado que estas no poseen clientes internos, salvo sus jefes directos, y no es necesario medir su desempeño en cuanto al cumplimiento del decálogo de compromisos.

Este trabajo incluirá:

- Actores principales (áreas de la Gerencia de Operaciones)
- Medición de la situación actual
- Análisis de resultados iniciales
- Identificación de fallas de actores principales
- Análisis de modelos existentes de buenas prácticas y/o relacionados.
- Propuesta de buenas practicas

El decálogo de compromisos de la Gerencia de Operaciones de LVAM se compone de los siguientes puntos:

1. Gestionaremos activamente las solicitudes
2. Trabajaremos considerando el valor del tiempo
3. Actuaremos informados
4. Seremos cordiales con nuestros clientes y proveedores
5. Formaremos alianzas
6. Realizaremos seguimiento a nuestro trabajo
7. Seremos formales en la entrega de productos y servicios
8. Buscaremos la excelencia en nuestro trabajo
9. Reconoceremos nuestros aciertos y errores
10. Innovaremos

En caso de no identificar fallas sobre algún punto del decálogo de compromisos, se dejará en claro que existe un grado de satisfacción óptimo y no será necesario realizar recomendaciones sobre el mejoramiento de las actividades que estén relacionadas, a menos que en el análisis de modelos existentes se descubran aspectos que puedan contribuir a un mejor desempeño sobre dichas actividades.

En relación a los valores, la ética y grado de compromiso de los colaboradores de las áreas que conforman la Gerencia de Operaciones se supondrá dado, por lo cual este trabajo no realizará un análisis sobre estos aspectos.

Se considerarán como buenas prácticas el conjunto de acciones que permitan asegurar el alcance de objetivos propuestos, así mismo se debe destacar que las buenas prácticas son un medio para alcanzar resultados y que su éxito dependerá de la aplicación que se den a las mismas, lo cual no es objetivo de este trabajo.

De igual forma, tampoco es objetivo de este trabajo el proponer un modelo de buenas prácticas para el área de Gestión de Operaciones.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

El objetivo principal es la propuesta de implementación de buenas prácticas en las áreas de la Gerencia de Operaciones de Larraín Vial Asset Management a fin de incrementar el desempeño de sus empleados y alcanzar el cumplimiento de cada uno de los puntos de su decálogo de compromisos.

4.2. Objetivos Específicos

- Identificar y analizar la situación actual de las áreas pertenecientes a la Gerencia de Operaciones referente al cumplimiento de cada uno de los puntos del decálogo de compromisos.
- Identificar y proponer mejores prácticas para incrementar el desempeño y satisfacción de los empleados de las áreas analizadas.

5. MARCO CONCEPTUAL

Dentro de la teoría existente relacionada con el tema de buenas prácticas el cual se abordara en el presente trabajo, se destaca el modelo de gestión del cambio de Kotter, el texto la V Disciplina de Petter Senge y el modelo de Seis Sombreros de Pensamiento de Edward de Bono. Cabe mencionar que esta teoría no describe un detalle metodológico para la proposición de buenas prácticas, sin embargo su contenido es una fuerte base para el alcance de este objetivo.

|

Modelo de Gestión del Cambio de Kotter¹:

Kotter presenta su proceso de 8 pasos hacia al cambio en su libro “Liderando el cambio” (“Leading Change”), publicado en 1995.

¹ Modelo de Gestión del Cambio de Kotter: <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/modelo-de-kotter-de-gestion-del-cambio-en-8-pasos/>

Los 8 pasos son:

Paso 1: Cree sentido de urgencia

Para que ocurra el cambio, es ayuda que toda la empresa realmente lo desee. Desarrolle un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio. Esto puede ayudarlo a despertar la motivación inicial para lograr un movimiento.

Esto no es simplemente mostrar una estadística de ventas de personas pobres o hablar de la creciente competencia. Abra un diálogo honesto y convincente acerca de lo que está pasando en el mercado y con su competencia. Si mucha gente empieza a hablar acerca del cambio que propone, la urgencia puede construirse y alimentarse a sí misma.

Qué hacer:

- Identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro.
- Examinar oportunidades que deben ser o podrían ser explotadas.
- Iniciar debates honestos y dar razones convincentes para hacer a la gente pensar y hablar.
- Solicitar el apoyo de clientes para reforzar sus argumentos.

Kotter sugiere que, para que el cambio ocurra con éxito, el 75% de los directivos y gerentes de la compañía deben “comprar” el cambio. En otras palabras, debe trabajar duro en este primer paso e invertir mucho tiempo y energía en la construcción de una urgencia., antes de pasar al siguiente paso. Que no haya pánico y no haga un gran salto por no correr el riesgo de nuevas pérdidas a corto plazo.

Paso 2: Forme una poderosa coalición

Convenza a la gente de que el cambio es necesario. Esto a menudo implica un fuerte liderazgo y soporte visible por parte de gente clave dentro de la organización. Gestionar el cambio no es suficiente. También tiene que liderarlo.

Puede encontrar líderes del cambio dentro de la empresa. Para liderar el cambio, debe reunir una coalición o equipo de personas influyentes cuyo poder proviene de una variedad de fuentes, incluyendo los puestos que ocupan, status, experiencia e importancia política.

Una vez formada, su “coalición” necesita trabajar como equipo, en la continua construcción de la urgencia y del impulso en torno a la necesidad del cambio.

Qué hacer:

- Identificar los verdaderos líderes de su organización
- Pídales un compromiso emocional
- Trabaje en equipo en la construcción del cambio
- Identifique áreas débiles dentro del equipo y asegúrese de que tiene una buena mezcla de personas de diferentes departamentos y diferentes niveles de la empresa

Paso 3: Crear una visión para el cambio

Al empezar a pensar en un cambio, probablemente habrá muchas grandes ideas y soluciones dando vueltas. Vincule esos conceptos con una visión general que la gente pueda entender y recordar fácilmente.

Una visión clara puede hacer entender a todos el por qué está usted pidiéndoles que hagan algo. Cuando las personas ven por sí mismas lo que están tratando de lograr, las directivas que les son dadas cobran más sentido.

Qué hacer:

- Determine los valores que son fundamentales para el cambio
- Elabore un breve resumen que capture “lo que ve” como futuro de la organización
- Cree una estrategia para ejecutar esa visión
- Asegúrese de que su coalición pueda describir la visión en 5 o menos minutos
- Practique su “declaración de la visión” a menudo.

Paso 4: Comunique la visión

Lo que haga con la visión después de crearla determinará su éxito. Su mensaje posiblemente encuentre fuertes competencias en las comunicaciones diarias dentro de la empresa, por lo que debe comunicarla frecuentemente y con fuerza, e incluirla dentro de todo lo que haga.

No se limite a llamar a reuniones extraordinarias para comunicar su visión. Hable de la visión cada vez que pueda. Use diariamente la visión para tomar decisiones y resolver problemas. Cuando se mantenga fresca en la mente de todos, ellos recordarán la visión y actuarán en respuesta a ella.

También es importante “caminar la charla”. Lo que usted hace es mucho más importante – y creíble – que lo que usted dice. Demuestre el tipo de comportamiento que usted espera de los demás.

Qué hacer:

- Hable a menudo de su visión de cambio
- Responda abierta y honestamente a las preocupaciones y ansiedades de la gente
- Aplique su visión en todos los aspectos operativos, desde el entrenamiento hasta la evaluación de la performance. Ate todo a la visión
- Predique con el ejemplo

Paso 5: Elimine los obstáculos

Si sigue estos pasos y llega a este punto en el proceso de cambio, es porque ha hablado de la visión y ha construido la suscripción a ella desde todos los niveles de la organización. Con suerte, su gente querrá ocuparse del cambio y conseguir los beneficios que ha estado promoviendo.

Pero, ¿hay alguien que se resista al cambio? ¿Existen procesos o estructuras que están en el camino?

Ponga en marcha la estructura para el cambio y compruebe constantemente las barreras que existan. La eliminación de los obstáculos puede potenciar a las personas que usted necesita para ejecutar su visión y puede ayudar a avanzar en el cambio.

Qué hacer:

- Identifique o tome personas nuevas que sean líderes del cambio y cuyas funciones principales sean hacer el cambio.
- Mire la estructura orgánica, puestos, y sistemas de recompensas para asegurarse de que están en consonancia con su visión.
- Reconozca y recompense a la gente que trabaja para el cambio
- Identifique a las personas que se resisten al cambio y ayúdeles a ver que lo necesitan
- Adopte medidas para eliminar las barreras (humanas o no)

Paso 6: Asegúrese triunfos a corto plazo

Nada motiva más que el éxito. Dele a su empresa el sabor de la victoria en una fase temprana del proceso de cambio. Dentro de un breve período de tiempo (que podría ser un mes o un año, dependiendo del cambio), usted va tener que lograr resultados palpables por su gente. De otra manera, la gente crítica y negativa podría lastimar el proceso.

Cree metas a corto plazo y no sólo un objetivo a largo plazo. Usted desea que cada pequeño logro sea posible, con poco margen para el fracaso. Su equipo de trabajo para el cambio puede tener que trabajar muy duro para llegar a los objetivos pero, cada “victoria” de corto plazo puede ser muy motivador para todo el personal.

Qué hacer:

- Busque proyectos de éxito asegurado, que pueda implementar sin la ayuda de aquellos que sean críticos del cambio
- No elija metas tempranas que sean costosas. Usted desea poder justificar la inversión de cada proyecto.
- Analice cuidadosamente los pros y contras de cada proyecto. Si no tiene éxito en su primera meta, puede dañar enteramente su iniciativa de cambio.
- Reconozca el esfuerzo de las personas que le ayudan a alcanzar los objetivos.

Paso 7: Construya sobre el cambio

Kotter sostiene que muchos proyectos de cambio fallan porque se declara la victoria muy tempranamente. El cambio real sucede muy profundamente. Las victorias tempranas son sólo el comienzo de lo que se necesita hacer para lograr los cambios a largo plazo.

El lanzamiento de un nuevo producto utilizando un sistema completamente nuevo está muy bien. Pero si puede lanzar 10 productos nuevos, eso significa que el nuevo sistema funciona. Para llegar a esa décima victoria, deberá seguir buscando mejoras.

Cada victoria proporciona una oportunidad para construir sobre lo que salió bien y determinar qué se puede mejorar.

Qué hacer:

- Después de cada victoria, analizar qué salió bien y qué se necesita mejorar
- Fijarse más metas para aprovechar el impulso que ha logrado
- Aprenda sobre Kaizen, la idea de la mejora continua
- Mantenga ideas frescas sumando más agentes y líderes del cambio

Paso 8: Ancle el cambio en la cultura de la empresa

Por último, para lograr que cualquier cambio pegue, éste debe formar parte del núcleo de la organización. La cultura corporativa a menudo determina qué hacer, por lo que los valores detrás de su visión deben mostrarse en el día a día.

Haga que los esfuerzos continuos para garantizar el cambio se vea en todos los aspectos de su organización. Esto ayudará a darle un lugar sólido al cambio en la cultura de la organización.

También es importante que los líderes de su empresa sigan apoyando el cambio. Esto incluye el personal existente y los nuevos líderes que vayan sumando. Si pierde el apoyo de estas personas, podría terminar donde empezó.

Qué hacer:

- Hablar acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad. Cuente historias de éxito sobre procesos de cambio, y repetir otras historias que oiga.
- Incluye los ideales y valores del cambio cada vez que contrate y entrene gente nueva
- Reconozca públicamente los principales miembros de su coalición de cambio original, y asegúrese de que el resto del personal (nuevos y viejos) se acuerden de sus contribuciones.
- Cree planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que éstos se vayan. Esto ayudará a asegurar que su legado no se ha perdido u olvidado.

Puntos claves:

Tiene que trabajar duro para cambiar con éxito a una organización. Cuando planea cuidadosamente y construya un buen fundamento, la aplicación del cambio podrá ser mucho más fácil, y se podrá mejorar las posibilidades de éxito. Si está demasiado impaciente, y si espera resultados demasiado pronto, es más probable que fracase.

Crear un sentido de urgencia, contratar poderosos líderes de cambio, construir una visión y comunicarla de manera eficaz, eliminar los obstáculos, crear triunfos a corto plazo, y construir sobre el cambio. Si usted hace estas cosas, puede ayudar a hacer del cambio parte de su cultura organizacional. Ahí es cuando se puede declarar una verdadera victoria.

La V Disciplina de Petter Senge²

Peter Senge enumera cinco disciplinas del aprendizaje continuo, a saber:

1) Desarrollar La Maestría Personal (Dominio Personal): Para conocer quiénes somos, qué queremos y qué somos capaces de hacer, debemos aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y la de quienes nos rodean. Asimismo,

² Disciplinas del Aprendizaje, extracto libro La V Disciplina, Peter Senge [http://www.bizzinco.com/las-5-disciplinas-del-aprendizaje-organizacional-\(por-peter-senge\)-ver-blog-1164-34](http://www.bizzinco.com/las-5-disciplinas-del-aprendizaje-organizacional-(por-peter-senge)-ver-blog-1164-34)

identificarnos con la visión de la organización, proponer soluciones creativas y aceptar el compromiso de crecer conjuntamente con ella.

2) Identificar y Desarrollar Nuestros Modelos Mentales: Los paradigmas o modelos inconscientes restringen nuestra visión de lo que nos rodea. El manejo adecuado de esos modelos nos permitirán una comunicación sin ruidos y más efectiva dentro de la empresa.

3) Impulsar La Visión Compartida: Todas las visiones personales deben estar en conjunción con la visión corporativa. Cuando esto se logra, dicha visión se convierte en una inmensa fuente de inspiración y productividad, y les brinda a los trabajadores el impulso necesario para convertirla en realidad.

4) Fomentar El Trabajo En Equipo: La sumatoria de materia gris aporta más y mejores ideas. El diálogo enriquece y fortalece al equipo de trabajo. Dentro de los grupos se producen relaciones inconscientes, tales como sentimientos de inferioridad (o de superioridad), deseos de complacer al superior, mecanismos de auto-defensa, etc. aprender a reconocerlos a tiempo nos permitirá manejarlos para que no se conviertan en obstáculos.

5) Generar El Pensamiento Sistémico: La esencia de la quinta disciplina consiste en un cambio de enfoque de las situaciones que vivimos para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa-efecto. Es necesario ver los procesos de cambio que se generan en lugar de las imágenes que se producen.

Modelo de Seis Sombreros de Pensamiento de Edward de Bono³

Es un proceso de pensamiento paralelo que fomenta la productividad, la concentración y el involucramiento consciente de los miembros de un equipo. Consiste en la distribución de seis roles diferenciados, identificados con sombreros simbólicos de distinto color.

1. Sombrero Blanco:

Con este pensamiento debemos centrarnos en los datos disponibles. Ver la información que tenemos y aprender de ella.

Es un pensamiento neutral y objetivo.

No hace interpretaciones ni da opiniones. Se ocupa de datos, cifras, necesidades, objetivos y ausencia de información.

³Modelo de Seis Sombreros de Pensamiento de Edward de Bono <http://innovationforsocialchange.org/6-sombreros-para-pensar-metodo-para-pensar-de-manera-mas-eficaz-y-creativa/>

- Con el sombrero blanco hacemos preguntas como: ¿Qué información tenemos aquí?, ¿Qué información falta?, ¿Qué información nos gustaría que hubiera?, ¿Cómo la obtendremos? “Sólo exponga los hechos de modo natural y objetivo”

2. Sombrero Amarillo:

Con este sombrero pensaremos positivamente, nos ayudará a ver por qué algo va a funcionar y por qué ofrecerá beneficios.

- Representa un pensamiento positivo, constructivo, optimista.
- Con el sombrero amarillo se seleccionan los elementos positivos de una idea de forma fundada.
- Va desde el aspecto lógico práctico hasta los sueños, visiones y esperanzas. Es constructivo y generativo y se ocupa de hacer que las cosas ocurran.

3. Sombrero Negro:

Haciendo uso de este sombrero pondremos en marcha el pensamiento del juicio y la cautela, poniendo de manifiesto los aspectos negativos del tema tratado.

4. Sombrero Rojo:

Con él observamos los problemas utilizando la intuición, los sentimientos y las emociones.

Su uso permite al que lo utiliza decir: “así me siento con respecto a este asunto” sin tener que justificarse.

- El sombrero rojo autoriza plenamente para exponer sentimientos sobre un tema sin tener que justificarse o explicarse. Por tanto, cuando una persona tiene puesto el sombrero rojo no se le puede pedir que explique el por qué de su decisión.
- Colocarse el sombrero rojo es una forma de entrar y salir del modo emocional y de explorar los sentimientos de los demás, pero si una persona se deja envolver por las emociones sin darse cuenta, le podemos pedir que se quite el sombrero rojo.

5. Sombrero Verde:

Este es el sombrero de la creatividad.

En este momento se pueden utilizar también otras técnicas para generar ideas y desarrollar la creatividad.

- Es un sombrero creativo que implica movimiento, provocación para buscar alternativas e ir más allá de lo conocido, lo obvio y lo satisfactorio.
- El lenguaje del movimiento reemplaza al juicio: Se procura avanzar desde una idea a base de explorar nuevas alternativas en las que la provocación es lo que importa.

6. Sombrero Azul:

Es el sombrero del control y la gestión del proceso del pensamiento. Con él se resume lo que se ha dicho y se llega a las conclusiones”.

Se ocupa de la organización y el control del proceso del pensamiento. También controla el uso de los otros sombreros. Propone o llama al uso de los otros sombreros.

- Determina las tareas de pensamiento que se van a desarrollar.
- Es responsable de la síntesis, la visión global y las conclusiones.
- Se puede asignar a una persona el rol de sombrero azul pero estará abierto a cualquier persona que desee ponérselo.
- El sombrero azul se utiliza al principio y al final de una sesión creativa o de una reunión.

6. METODOLOGIA

En primera instancia se realizó un diagnóstico de la situación actual para identificar las fallas de las áreas de la Gerencia de Operaciones y así mismo analizar los posibles aspectos que afectan su desempeño. Para ello, se recabo la percepción de las áreas externas a la Gerencia de Operaciones respecto al servicio prestado por las áreas que la componen, esto se realizó mediante visitas y entrevistas.

Por otro lado, se entrevistó a las personas que trabajan en las áreas de la Gerencia de Operaciones a fin de identificar factores internos o externos que pueden estar influyendo sobre su desempeño y nivel de satisfacción. De igual forma se realizó una evaluación psicolaboral (Wartegg) a cada una de estas personas para identificar aspectos personales que pueden ser causales del desempeño actual.

En segundo lugar, se realizó una etapa de medición para evaluar los aspectos anteriormente identificados, estableciendo un porcentaje mínimo para el nivel de cumplimiento de los compromisos del decálogo y con base a esto evaluar los resultados obtenidos a fin de cuantificar el estado de la situación actual.

Una vez realizado el diagnóstico, se analizó la naturaleza de dichas fallas a fin de determinar a qué tipo de problemas obedecen, considerando entre estos la existencia de problemas de coordinación, definición, comunicación, de procedimientos, de procesos, especificación de roles, competencias de individuos, entre otros.

Posteriormente, dada las causales del problema, se analizaron las opciones metodológicas más idóneas para realizar la mejor proposición de buenas prácticas, dentro de las cuales se encuentran modelos como el Modelo de Cambio de Kotter, textos como *La V Disciplina* de Petter Senge, entre otros. Sin embargo, no se descartó utilizar una combinación de soluciones o una propuesta alternativa, dado que puede que no exista una causal única a las fallas que se estén presentando.

Por último, se analizaron las variables internas y externas que tienen un mayor impacto sobre los resultados esperados, determinando con esto los aspectos más críticos a mejorar y con base a esto se procedió a proponer el conjunto de mejores prácticas que contribuyan al alcance de los objetivos propuestos. Lo anterior se realizó siempre bajo la aprobación de la Gerencia de Operaciones a fin de no generar conflicto con las políticas y normativas que se tengan establecidas a nivel interno.

7. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

LarraínVial Asset Management⁴

LarrainVial Asset Management cuya razón social es Larraín Vial Administradora General de Fondos S.A., es la división de gestión de activos de LarrainVial, una de las principales instituciones financieras de América Latina la cual fue fundada en 1934 y a lo largo de su historia ha sido reconocida por su calidad en la asesoría, trayectoria y su rol en el desarrollo de los mercados de capitales de la región.

⁴ Ver Brochure Corporativo LVAM:

https://www.larrainvial.com/comunicados/SitioPublico/multimedia/documentos/Brochure_AGF_240713.pdf

LarrainVial Asset Management es la mayor administradora de fondos no bancaria de Chile. Cuenta con un equipo de más de 70 profesionales que administra más de USD 4.350 millones en activos (a Junio 2013).

Es una administradora orientada a sus clientes, que busca capturar las mejores oportunidades de inversión a través de la gestión activa, lo que le permite identificar el momento oportuno para entrar en nuevos mercados, crear nuevos productos y tomar decisiones acertadas.

Misión de LarrainVial Asset Management⁵

Nuestra misión es proveer un servicio de excelencia en la administración de fondos para clientes particulares, empresas e instituciones a través de una amplia gama de alternativa de inversión en Fondos Mutuos y Fondos de Inversión, de manera de cubrir las necesidades de cada uno de nuestros clientes.

Gerencia de Operaciones de Larraín Vial AGF

Misión

Definir, implementar, y controlar políticas, estructuras, procedimientos y sistemas que nos permitan estar en la primera liga internacional y en el liderazgo nacional en el negocio de gestión de activos en cuanto a seguridad, capacidad de crecimiento y eficiencia.

Áreas pertenecientes a la Gerencia de Operaciones de LVAGF

- Compliance
- Control de Gestión
- Control de Inversiones
- Fondos de Inversión
- Legal
- Performance
- Procesos y Proyectos
- Riesgo

⁵ Respecto a la misión de LVAM ver: <https://www.larrainvial.com/chile/fondos/acercadenosotros/quienes-somos/mision>

Decálogo de compromisos de la Gerencia de Operaciones de LVAGF

1. Gestionaremos activamente las solicitudes

Nos comprometemos a escuchar proactivamente los requerimientos, analizando la problemática, investigando las alternativas, ofreciendo la mejor solución, estableciendo claramente los plazos y resultados del trabajo. Si eventualmente se rechaza un trabajo, se entregará una explicación acabada de la decisión.

2. Trabajaremos considerando el valor del tiempo

El tiempo de todos es importante, es por esto que nos comprometemos a utilizar este recurso de manera responsable, al gestionar nuestras labores diarias y al disponer del tiempo de los demás.

3. Actuaremos informados

Actuaremos de manera informada en el desarrollo de cada tarea, investigando y analizando detalladamente la información teórica o práctica necesaria para lograr cumplir exitosamente las expectativas.

4. Seremos cordiales con nuestros clientes y proveedores

Desde un principio y en cada interacción con nuestros clientes y proveedores mantendremos una actitud amistosa, de colaboración abierta, cálida y leal, guardando respeto pleno, con el afán de mantener un buen ambiente de trabajo.

5. Formaremos alianzas

Con el objetivo de hacer nuestro trabajo más eficiente, y a la vez, desarrollar un ambiente ameno de confianza y ayuda mutua, nos comprometemos a compartir conocimientos mutuamente, siendo colaboradores y positivos, buscando crear y potenciar redes o alianzas con nuestros clientes y proveedores.

6. Realizaremos seguimiento a nuestro trabajo

Cada vez que realicemos un trabajo, velaremos por que el cliente esté satisfecho y tendremos interés en explicar, discutir y mejorar el producto o servicio, privilegiando la entrega personal.

7. Seremos formales en la entrega de productos y servicios

Para destacar la calidad e interés en nuestro trabajo, nos comprometemos a preferir el lenguaje formal al coloquial, sin olvidar la correcta redacción, ortografía y apariencia en cada entrega de productos y servicios, sea de forma presencial, por medio electrónico u otro.

8. Buscaremos la excelencia en nuestro trabajo

Nos comprometemos a conseguir más que la solución básica de la labor, no dejando de lado el orden y los detalles que son importantes al hablar de excelencia y calidad. Si en el transcurso de ésta observamos problemas cercanos o relacionados, nos implicaremos en su solución, aunque no sean tareas directas nuestras

9. Reconoceremos nuestros aciertos y errores

Nos comprometemos a reconocer e informar oportunamente tanto los aciertos y mejoras como los riesgos, problemas y errores relacionados a nuestro trabajo; para estos últimos trabajaremos en una solución apropiada.

10. Innovaremos

Nos comprometemos a innovar nuestro trabajo diario, mejorando procesos, herramientas y metodologías, buscando siempre ser referencia en el mercado por nuestras buenas prácticas.

8. MEDICION Y ANALISIS DE SITUACION ACTUAL

Mediante una encuesta realizada a áreas externas a la Gerencia de Operaciones (ver Anexo 1), se logró obtener su percepción respecto al nivel de cumplimiento de los compromisos por parte de las áreas que componen dicha gerencia. Dado que la encuesta no contemplaba la evaluación de los compromisos 4, 6 y 7 del decálogo, se procedió a consultar en forma directa a algunos jefes de áreas para recabar sus percepciones (ver Anexo 2).

Así mismo, con el fin de identificar factores estructurales y/u organizacionales que pudieran conllevar al incumplimiento de los compromisos del decálogo por parte de las áreas que componen la Gerencia de Operaciones, también se les realizó una encuesta (ver Anexo 3) y se analizaron sus resultados.

Por otro lado mediante la aplicación del test psicolaboral (Wartegg) se lograron identificar aspectos personales de los trabajadores que pueden estar afectando el cumplimiento de los compromisos del decálogo.

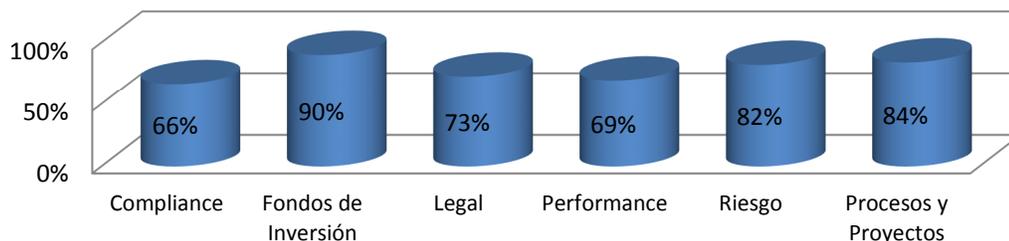
A fin de identificar claramente los compromisos que se están cumpliendo y cuáles no, en conjunto con la Gerencia de Operaciones se definió un límite mínimo de calificación igual al 80%, aquellos compromisos con calificaciones menores se considerarán como incumplidos.

A continuación se muestran los resultados de las encuestas que recabaron las percepciones externas e internas, anteriormente mencionadas, por cada uno de los puntos del decálogo de compromisos:

1. Gestionaremos activamente las solicitudes

Percepción Externa

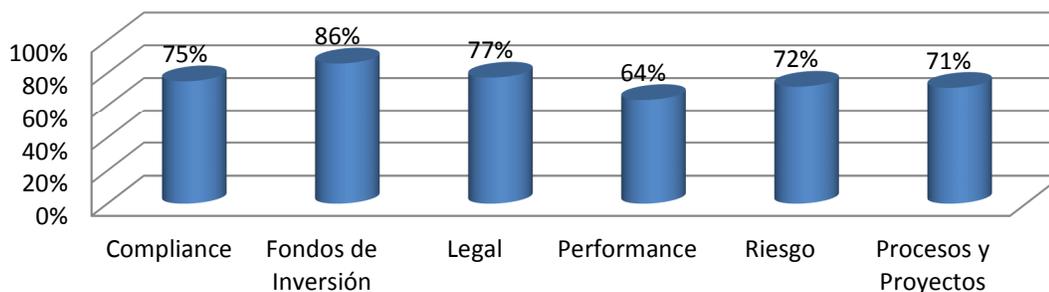
Pregunta: *Las veces que Ud. ha solicitado cierta información o servicio de parte de alguna de estas áreas, se ha acordado un plazo para la entrega de dicha información o servicio?*



2. Trabajaremos considerando el valor del tiempo

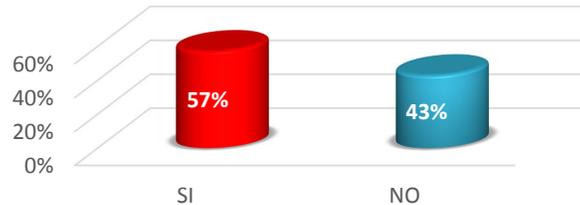
Percepción Externa

Pregunta: *¿Se han cumplido los plazos acordados?*



Percepción Interna

¿Cuentan con las herramientas apropiadas para gestionar adecuadamente las solicitudes de otras áreas?



De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que los compromisos 1 y 2 no están siendo cumplidos por algunas áreas de la Gerencia de Operaciones. Cabe resaltar que de estos dos compromisos el de “2.Trabajaremos Considerando el Valor del Tiempo” es aquel que no se está cumpliendo por la mayoría de las áreas (5 de las 6 áreas). Sin embargo, teniendo en cuenta la percepción interna, se evidencia que este incumplimiento puede estar presentándose dado que no se cuentan con todas las herramientas necesarias, dentro de las cuales las más relevantes son la ausencia de un sistema confiable y la falta de cursos o capacitaciones que incrementen la productividad y eficiencia. Por otro lado, también se identificó que algunas de las personas consideran que tienen sobrecarga de trabajo lo que puede estar afectando su desempeño.

Análisis Wartegg

1. Gestionaremos Activamente las Solicitudes

Área	Colaborador (Cargo)	Análisis Wartegg
Compliance	Analista de Compliance (1)	Le cuesta tomar decisiones por si solo y tiende a reproducir los problemas y complejizarlos en lugar de buscar una solución más inmediata. A pesar de tener buena capacidad de análisis, presenta problemas al sintetizarlos.
	Analista de Compliance (2)	Inseguro, le cuesta tomar decisiones por sí solo, tiende a reprimir las cosas, no es comunicativa con sus problemas dificultando la gestión activa de solicitudes.
Legal	Abogado	Buena capacidad de análisis pero le falta sintetizar, dificultando la gestión activa de problemas.

Performance	Analista de Performance	Le cuesta tomar decisiones por sí solo, se toma su tiempo para el análisis de conflictos. Sin embargo, tiene adecuada capacidad de análisis y síntesis. Tiene pensamiento abstracto para abordar problemas complejos.
-------------	-------------------------	---

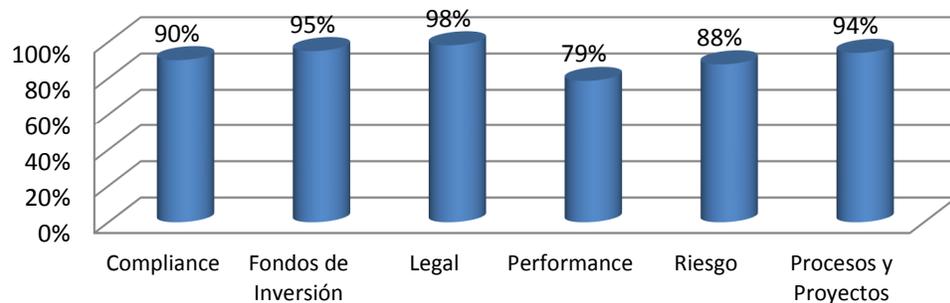
2. Trabajaremos Considerando el Valor del Tiempo

Área	Colaborador (Cargo)	Análisis Wartegg
Compliance	Analista de Compliance (1)	Su dificultad en sintetizar problemas y tomar decisiones, repercute en el tiempo de respuesta de solicitudes.
	Analista de Compliance (2)	Su dificultad en comunicar los problemas puede afectar el tiempo que le toma resolverlos, además de su inseguridad en tomar decisiones por sí solo.
Legal	Abogado	A pesar de tener buena capacidad de análisis, le falta sintetizar lo que puede repercutir en el tiempo de respuesta de solicitudes.
Performance	Analista de Performance	Su inseguridad y la dificultad de tomar decisiones por sí mismo puede afectar dar una respuesta rápida a las solicitudes, al igual que el tiempo en que se demora en solucionar problemas.
Riesgo	Analista de Riesgo	Lo único que puede estar afectando puede ser la dificultad en tomar decisiones por sí solo.
Procesos y Proyectos	Jefe de Procesos y Proyectos	Su tendencia al perfeccionamiento puede repercutir en el tiempo de dar respuesta a solicitudes.
	Analista de Procesos y Proyectos	Le cuesta tomar decisiones por sí mismo lo que puede repercutir en el tiempo de respuesta de las solicitudes.

3. Actuaremos informados

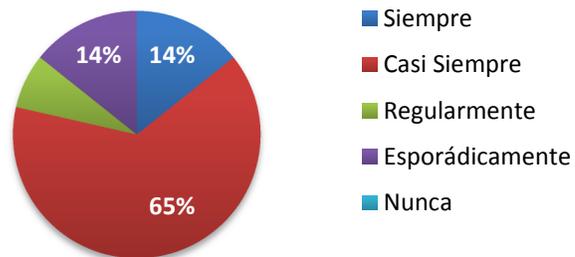
Precepción Externa

Pregunta: *¿Con qué frecuencia Ud. considera que la atención de sus requerimientos por parte de cada área ha sido profesional (Realizada en base a conocimientos y experiencia)?*



Percepción Interna

¿El área te proporciona información necesaria para actuar de manera informada en el desarrollo de las solicitudes?

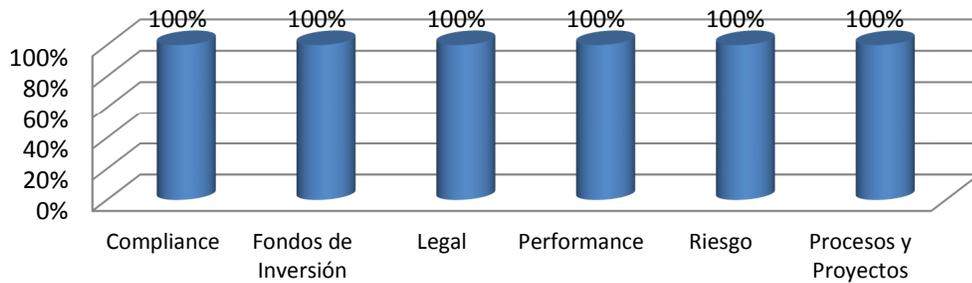


Según los resultados, puede decirse que este compromiso está siendo cumplido por las áreas de la Gerencia de Operaciones, a pesar de existir un área (Performance) que está tan solo un 1% por debajo de la calificación mínima, lo cual no se considera relevante. De acuerdo a algunos comentarios recibidos, un aspecto que puede llegar a afectar el cumplimiento de este compromiso es que en ocasiones la información no baja a través de gerentes o jefes de área hacia todos los colaboradores de la Gerencia de Operaciones o por otro lado, también hace mención que en ocasiones se realizan reuniones en las cuales se tocan temas que tienen un impacto mas transversal, sin embargo la información de dichas reuniones se queda dentro de los asistentes y no se transmite.

4. Seremos cordiales con nuestros clientes y proveedores

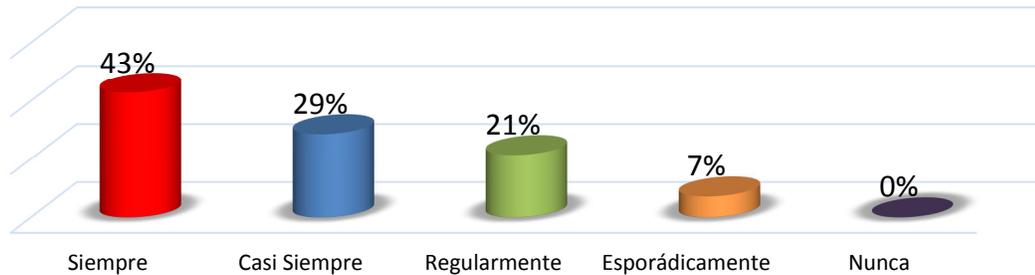
Precepción Externa

Pregunta: *Considera que recibe un trato cordial por parte de las áreas?*

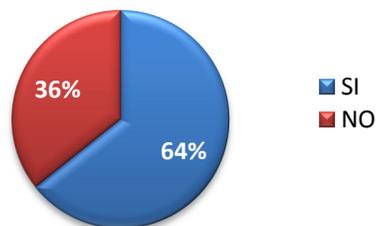


Percepción Interna

¿Percibes una actitud cordial por parte de las otras áreas, en las interacciones que tienes con ellas?



¿Crees que la actitud de las otras áreas influye en el trato hacia ellas?

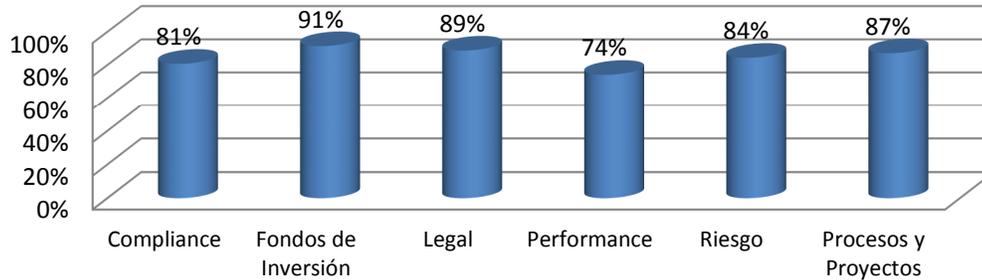


De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede observar que este compromiso es cumplido por todas las áreas de la Gerencia de Operaciones, a pesar de que estas no siempre perciben un trato igualitario por parte de las áreas externas, lo cual evidencia el compromiso con crear un buen ambiente laboral y la prestación de un servicio adecuado.

5. Formaremos alianzas

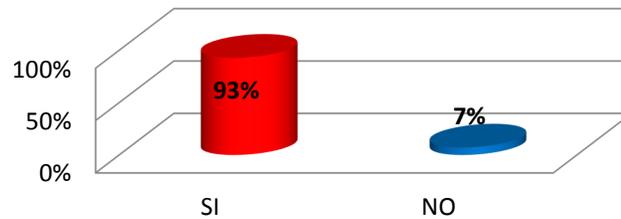
Percepción Externa

Pregunta: *¿Con qué frecuencia Ud. considera al equipo de cada área como un aliado que comparte sus intereses?*

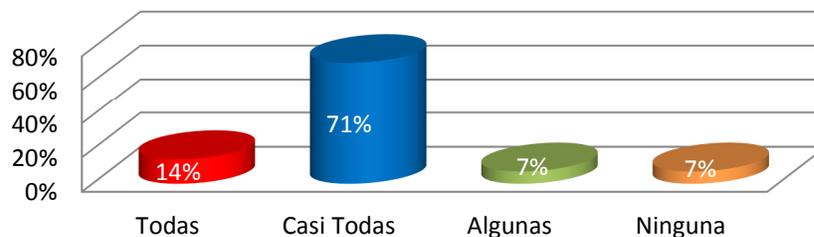


Percepción Interna

¿Crees que la actitud de las otras áreas te facilita la formación de alianzas?



¿Con cuantas áreas de LVAGF crees que se facilita formar alianzas?



Según los resultados, se evidencia que este compromiso únicamente está siendo incumplido por el área de Performance, de acuerdo a algunos comentarios de las áreas externas, los factores que ocasionan esta situación son las entregas fuera de plazos, lo que se evidencio en el incumplimiento del segundo compromiso de “Trabajaremos considerando el valor del tiempo”, en donde esta área obtuvo la calificación más baja (64%) y también que los clientes de esta área no se

encontraban muy satisfechos por el servicio que se les presta (factor que se analizará mas adelante con el compromiso de “Buscaremos la excelencia en nuestro trabajo”). Estos aspectos hacen que se presenten algunos roces con el área de Performance lo cual dificulta la formación de alianzas.

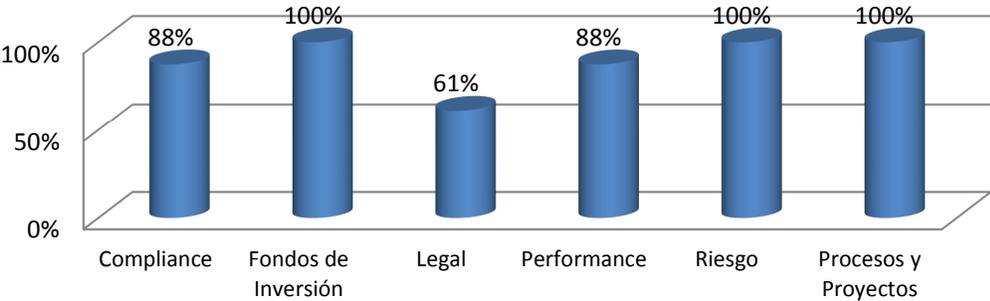
Análisis Wartegg

Área	Colaborador (Cargo)	Análisis Wartegg
Performance	Analista de Performance	Su personalidad introvertida y de pocas relaciones sociales, puede afectar la formación de alianzas con otras áreas.

6. Realizaremos seguimiento a nuestro trabajo

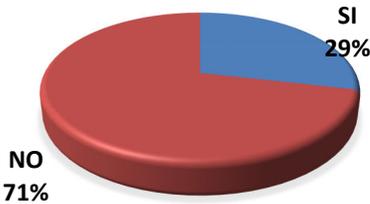
Percepción Externa

Pregunta: *¿Considera que el área se preocupa por que el servicio entregado haya cumplido con sus expectativas y así mismo realiza un buen seguimiento al trabajo entregado?*

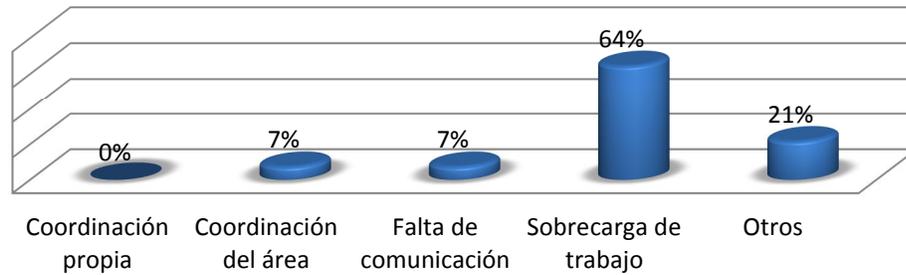


Percepción Interna

¿Consideras que cuentas con el tiempo suficiente para realizar el seguimiento apropiado a las solicitudes ya desarrolladas?



¿Qué factor crees que entorpece tu seguimiento al trabajo realizado?



Los resultados obtenidos evidencian que este compromiso es cumplido por casi la totalidad de las áreas, sin embargo se observa un claro incumplimiento por el área Legal obteniendo una calificación de 61% sobre el seguimiento realizado a su trabajo. Por otro lado, se identificó que la sobrecarga de trabajo es el principal aspecto que puede estar afectando el cumplimiento de este compromiso.

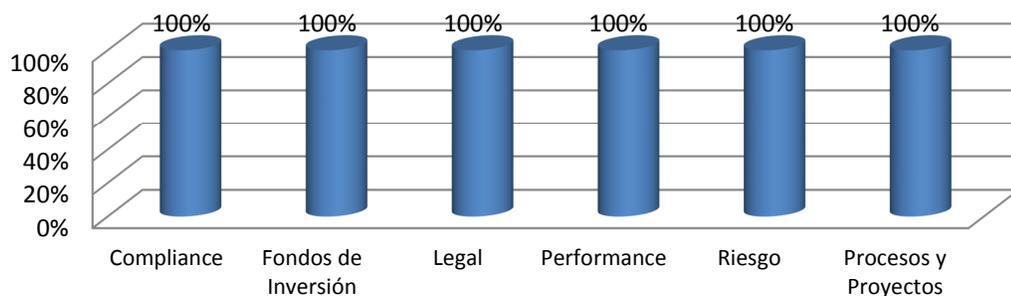
Análisis Wartegg

Área	Colaborador (Cargo)	Análisis Wartegg
Legal	Abogado	Tiene buena capacidad de análisis y refleja una personalidad estratégica en el manejo de conflictos, por lo cual la falla de este compromiso no debe estar asociada a su personalidad.

7. Seremos formales en la entrega de productos y servicios

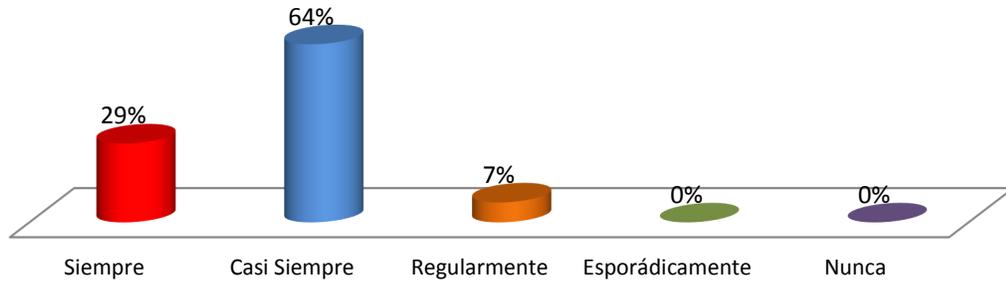
Percepción Externa

Pregunta: *¿Recibe un trato formal tanto oral como escrito en toda interacción que tiene con el área?*



Percepción Interna

¿Utilizas un lenguaje formal en toda comunicación con otras áreas?

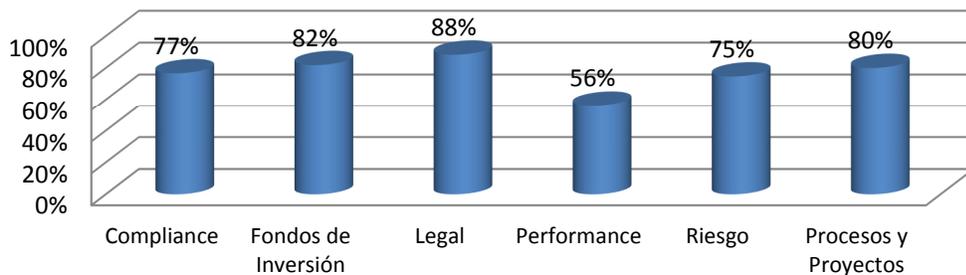


Respecto a realizar una entrega formal de todos los productos y servicios, según la percepción externa, este compromiso es cumplido sin problemas por todas las áreas de la Gerencia de Operaciones.

8. Buscaremos la excelencia en nuestro trabajo

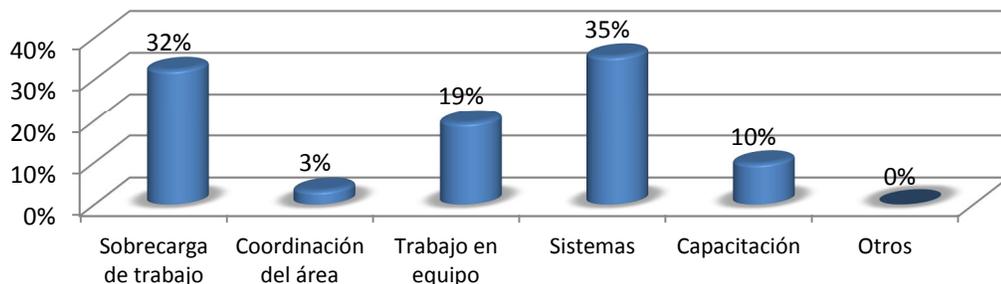
Percepción Externa

Pregunta: *En general, ¿Qué tan satisfecho está con la labor de cada uno de nuestros equipos de trabajo?*

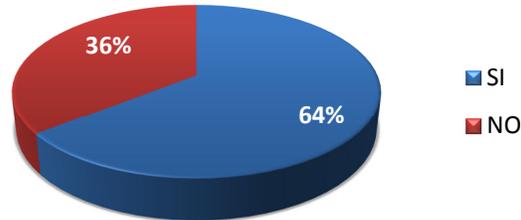


Percepción Interna

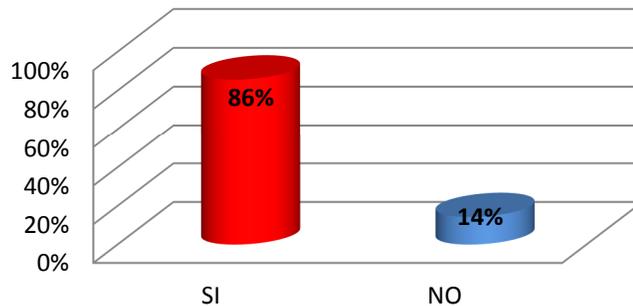
¿Cuáles son los factores más críticos que considera que deben mejorarse para prestar un excelente servicio?



¿Recibes algún tipo de reconocimiento cada vez que realizas una tarea relevante de manera excelente?



¿Consideras que es importante recibir un reconocimiento ante un buen desempeño de tu parte?



De acuerdo a los resultados obtenidos, se observan fallas en el cumplimiento de este compromiso por parte de las áreas de Compliance, Performance y Riesgo. Según comentarios de áreas externas, esto se debe principalmente a demoras en los tiempos de entrega, fallas ocasionales en respuestas recibidas y dificultad en conseguir los resultados requeridos. De acuerdo a la encuesta realizada a las áreas de la Gerencia de Operaciones, esta situación puede estar presentándose principalmente por fallas o deficiencia de los Sistemas que se utilizan para dar las respuestas y por la sobrecarga de trabajo la cual dificulta poder gestionar todas las solicitudes de una manera más eficiente. Otro aspecto clave identificado, es la necesidad de algún tipo de reconocimiento hacia el trabajo realizado, pues esto resulta ser un factor incentivador y de orientación hacia el logro y alcance de resultados, lo cual apuntaría a un mejor cumplimiento de este compromiso.

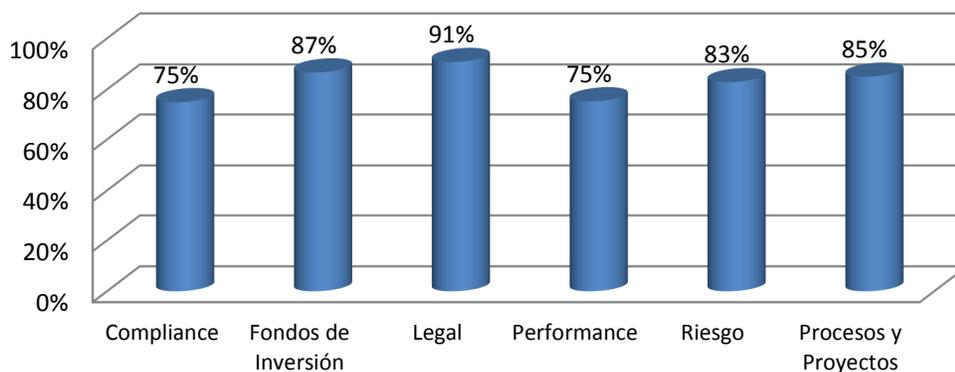
Análisis Wartegg

Área	Colaborador (Cargo)	Análisis Wartegg
Compliance	Analista de Compliance (1)	Su dificultad para la toma de decisiones por si solo puede afectar su tiempo de respuesta a solicitudes. Por otro lado, su alta capacidad de análisis hace inferir que los posibles problemas que se presentan no sean atribuibles por completos a su personalidad.
	Analista de Compliance (2)	Su inseguridad y dificultad para tomar decisiones puede afectar el tiempo de respuesta a solicitudes. Sin embargo refleja una alta capacidad de síntesis y análisis, con buena capacidad de resolver problemas complejos utilizando pensamiento abstracto, por lo cual los posibles problemas presentados son poco atribuibles a su actuar.
Performance	Analista de Performance	Puede presentar problemas en el tiempo de sus respuestas, sin embargo es una persona muy analítica, con capacidad de pensamiento abstracto para abordar problemas complejos.
Riesgo	Analista de Riesgo	Tiende a buscar salidas a sus problemas y estas salidas son mucho más grandes a los problemas que se le presenten. Es una persona detallista y minuciosa, lo que lleva a inferir que los problemas que se presentan son poco atribuibles a su personalidad.

9. Reconoceremos nuestros aciertos y errores

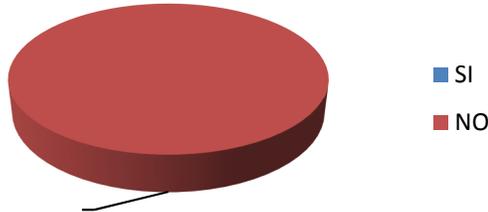
Percepción Externa

Pregunta: *¿Con qué frecuencia Ud. considera que el equipo de cada área reconoce sus errores?*



Percepción Interna

¿Crees que al reconocer tus errores se puede generar algún tipo de conflicto con el área involucrada?



De acuerdo a lo anterior, se evidencia que el compromiso de reconocer los errores es cumplido por la mayoría de las áreas, sin embargo, a pesar que todas estas áreas consideran esto como un factor que contribuye al mejoramiento de la convivencia y favorece a la mejora continua, Compliance y Performance aún no alcanzan a cumplir este objetivo, estando a un 5% por debajo del mínimo establecido.

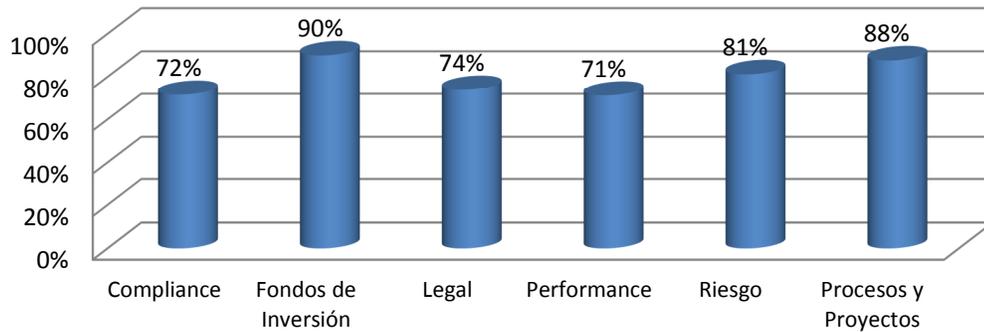
Análisis Wartegg

Área	Colaborador (Cargo)	Análisis Wartegg
Compliance	Analista de Compliance (1)	Presenta un nivel de autoestima alto, lo que puede estar afectando su capacidad de reconocimiento de errores.
	Analista de Compliance (2)	A pesar de tener un nivel de sociabilidad bueno, este está enmarcado por contornos agresivos en el trato con las demás personas, lo que puede traducirse en que, esta persona puede estar reconociendo sus errores pero tal vez lo comunica de una forma incorrecta.
Performance	Analista de Performance	Su personalidad introvertida e inseguridad puede afectar en cierta forma el reconocimiento de errores por temor a ser juzgado.

10. Innovaremos

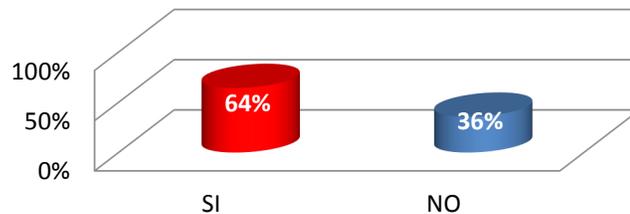
Percepción Externa

Pregunta: *¿Cómo considera el nivel de proactividad e iniciativa del equipo?*

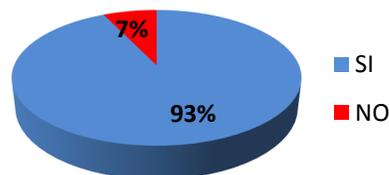


Percepción Interna

¿Consideras que el área a la que perteneces te brinda las herramientas y espacios necesarios para hacer cosas nuevas relacionadas con tu trabajo?



¿Te gustaría tener algún espacio en el cual pudieras aportar ideas para mejorar actividades cotidianas, no solo de tu área sino también de las demás áreas de la Gerencia de Operaciones?



De acuerdo a lo anterior, se evidencia que las áreas de Compliance, Legal y Performance no están cumpliendo con este compromiso, dado que según la percepción de las áreas externas les falta mejorar en su nivel de productividad e iniciativa. Consultando con las áreas de la Gerencia de Operaciones, se

identificó que se cuentan con algunos espacios y herramientas que van en pro de la innovación, sin embargo debido a la falta de tiempo o poca motivación no se aprovechan al máximo, razón por la cual se hace necesario destinar un espacio específico para poder desarrollar algún tipo de actividad que contribuya al mejoramiento de innovación por parte de las áreas.

Análisis Wartegg

Área	Colaborador (Cargo)	Análisis Wartegg
Compliance	Analista de Compliance (1)	Refleja una personalidad analítica y dinámica, por lo cual el incumplimiento de este compromiso difícilmente puede asociarse a su personalidad.
	Analista de Compliance (2)	Dado que tiene una personalidad pasiva y poco dinámica, estos factores pueden estar influyendo en el cumplimiento de este compromiso.
Legal	Abogado	Su personalidad refleja cierto tipo de estancamiento y se evidencia cierto tipo de pasividad y poco dinamismo, lo cual puede estar afectando el cumplimiento de este compromiso.
Performance	Analista de Performance	Su personalidad analítica y resolución de conflictos complejos, además de su dinamismo, hacen inferir que los problemas de cumplimiento con este compromiso no se atribuyan a su personalidad.

9. ANALISIS DE RESULTADOS

De acuerdo a los resultados de las diferentes encuestas realizadas, se puede observar que la presencia de una falla externa puede estar afectando el cumplimiento de varios compromisos, debido a esto se procedió a analizar cada una de estas fallas con el objetivo de determinar en primera instancia las bases que las fundamentan, a fin de descartar que corresponden a síntomas de alguna falla más profunda y con base a esto proponer de manera más acertada las posibles buenas prácticas que contribuyan al cumplimiento de los compromisos.

- Ausencia de sistemas confiables

Para comprobar los fundamentos de esta falla se analizaron los siguientes aspectos relacionados con el funcionamiento y efectividad de los sistemas de la compañía:

- Política de desarrollo de sistemas: Actualmente no se cuenta con una política formal y clara para el desarrollo de nuevos sistemas. Los nuevos desarrollos se realizan en parte por solicitudes de las distintas áreas de la compañía y por otro lado, como modo de contingencia a problemas presentados.
- Calidad de los sistemas: Los sistemas de la compañía se someten a controles de calidad por parte del área de Sistemas, sin embargo estos controles solo se realizan en su etapa de desarrollo. Además se detectó que posterior a la entrega de estos desarrollos, no se realiza una revisión periódica de los sistemas para asegurar su funcionamiento, en lugar de ello se tiene una posición reactiva a problemas que surgen, bajo esta misma línea se identificó que nunca se han definido alertas preventivas sobre los sistemas desarrollados a menos que este solicitado específicamente como parte de los requerimientos de dichos desarrollos.
- Levantamiento de requerimientos: Se identificó que este proceso anteriormente no estaba claramente definido, presentándose demoras en la puesta en marcha de desarrollos, errores de interpretación de necesidades, errores en el funcionamiento, entre otros. Dado que muchos de estos sistemas se utilizan actualmente, puede inferirse que los aspectos mencionados están repercutiendo en el desempeño actual de los sistemas.

Cabe mencionar que hoy en día este proceso está claramente establecido, mediante buenas prácticas de definición, documentación y aprobación de los proyectos. Por otro lado, se observó que en este proceso el área de Sistemas

tiene una posición única de receptor de información, lo cual evidencia una carencia de proactividad por parte de esta área la cual es valiosa para la definición óptima de desarrollos y evitar errores.

- Errores de sistemas: Actualmente el área de Procesos y Proyectos lleva una estadística de fallas de sistemas con la cual se detectó que en promedio se presentan 28 fallas al mes en los diferentes desarrollos, plataformas y sistemas de la organización, lo que refuerza claramente la observación de las áreas de la Gerencia de Operaciones.

Debido a las fallas de los sistemas, la Gerencia de Operaciones debe incurrir en un gasto mensual por concepto de mantenciones a dichos sistemas, el cual tiene en promedio un valor de \$2.330.371 pesos mensual, tal como lo señala la siguiente tabla (costo por HH: \$12.000 / HH):

Gasto en Mantenciones por Fallas de Sistemas

	Total en HH	Total en Pesos
Enero	307,50	\$ 3.690.000
Febrero	270,30	\$ 3.243.600
Marzo	259,00	\$ 3.108.000
Abril	344,58	\$ 4.134.996
Mayo	170,50	\$ 2.046.000
Junio	5,00	\$ 60.000
Julio	2,50	\$ 30.000
Total	1.359,38	\$ 16.312.596
Promedio	194,20	\$ 2.330.371

**Fuente: Área de Finanzas y Servicios Generales, Gerencia de Operaciones*

- Falta de Cursos / Capacitaciones.

Según indica la Gerencia de Operaciones, en la organización existe un plan de capacitación, en donde a principio de año cada gerencia selecciona los cursos en los cuales estima conveniente la participación de sus jefes a cargo así como los demás empleados, sin embargo se identificó que esta metodología está muy sujeta a la percepción de los altos mandos, dado que son ellos los que deciden quién se capacita y en qué.

Por otro lado los colaboradores de la Gerencia de Operaciones, expresan que desconocen cuáles son el total de cursos o capacitaciones que se ofrecen en la organización (aparte de Idiomas y Excel), en donde muchos de ellos pueden estar ofreciendo soluciones a problemas que actualmente presentan en la ejecución de sus tareas.

Por último, cabe mencionar que la Gerencia de Operaciones suele considerar las solicitudes de capacitación de los colaboradores, siempre y cuando tenga relación con el trabajo que realizan en la organización.

- Sobrecarga de Trabajo

De acuerdo a comentarios de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones, la sobrecarga de trabajo se puede fundamentar con varios aspectos, como por ejemplo, que a través del tiempo se han ido incrementando sus actividades, adquiriendo más responsabilidades, además, que debido al crecimiento de la organización, se ha incrementado el volumen de trabajo, y por otro lado, que debido a cambios de procesos han surgido nuevas actividades. Estos aspectos, entre otros, han ocasionado que los colaboradores sientan que su nivel de trabajo a veces es muy alto para el tiempo en el que tienen que realizar sus tareas, repercutiendo de igual forma en la gestión y tiempo de entrega de solicitudes, el seguimiento al trabajo realizado, dedicar tiempo a mejorar actividades, entre otros aspectos.

- Poco reconocimiento a colaboradores

De acuerdo a lo analizado se identificó que actualmente los colaboradores de la Gerencia de Operaciones, solo reciben algún tipo de reconocimiento mediante la gratificación que se obtiene después de la evaluación anual de desempeño. Sin embargo, cabe mencionar que los colaboradores pueden recibir en ocasiones algún tipo de reconocimiento por parte de sus jefes directos, pero esto siempre es a nivel individual. De acuerdo a algunos comentarios recibidos, los colaboradores expresan que hace falta un tipo de reconocimiento más público o de una forma más seguida por parte de sus jefes directos o altos directivos, dado que esto los incentivaría más al logro y al alcance de objetivos.

- Fallas en reconocimiento de errores

En primera instancia hay que mencionar que esta falla se está presentando en las áreas de Compliance y Performance. Dado que está muy ligada a la percepción de áreas externas y que la única política existente es el punto número 8 del Decálogo de Compromisos (*Reconoceremos nuestros aciertos y errores*), solo se puede establecer que existe una deficiencia en este aspecto en las áreas mencionadas en la cual deben mejorar.

- Falta de espacios dedicados a innovar.

Actualmente la organización no cuenta con espacios físicos destinados a la innovación, esto se debe a que estructuralmente debe destinar sus recursos a realizar actividades acordes al “Core” del negocio. Por otro lado cabe resaltar que la innovación buscada por la Gerencia de Operaciones hace referencia al mejoramiento del trabajo diario, procesos, herramientas y metodologías, para lo cual solo es necesario realizar actividades que busquen la participación de los colaboradores a fin de conocer sus opiniones y comentarios para lograr la innovación que se busca. De acuerdo a lo analizado, se realizan pocas actividades de este tipo, únicamente se hace una salida anual de la Gerencia de Operaciones en donde solo un grupo recibe la tarea de desarrollar temas de innovación. Lo anterior, fundamenta lo argumentado por los colaboradores de dicha gerencia, los cuales ven la necesidad de realizar más de este tipo de actividades.

De acuerdo a lo anterior, a continuación se muestra un cuadro resumen de las fallas externas e internas que se presentan y su impacto ante el cumplimiento de los compromisos del decálogo.

Fallas Identificadas y Compromisos Afectados

FALLAS IDENTIFICADAS		COMPROMISOS AFECTADOS
Externas / Organizacionales	Ausencia de sistemas confiables - Ausencia de una política de desarrollo de sistemas (solo acción correctiva) - Ausencia de control preventivo de sistemas. - Ausencia de alertas preventivas - Ausencia de posición proactiva del área de Sistemas.	1. Gestionaremos activamente las solicitudes 2. Trabajaremos considerando el valor del tiempo 8. Buscaremos la excelencia en nuestro trabajo
	Falta de cursos / capacitaciones - Desconocimiento del plan de capacitaciones por parte de los colaboradores	1. Gestionaremos activamente las solicitudes

FALLAS IDENTIFICADAS		COMPROMISOS AFECTADOS
Externas / Organizacionales	Sobre carga de trabajo - Aumento de actividades / responsabilidades - Mayor volumen de trabajo	1. Gestionaremos activamente las solicitudes 2. Trabajaremos considerando el valor del tiempo 6. Realizaremos seguimiento a nuestro trabajo 8. Buscaremos la excelencia en nuestro trabajo 5. Formaremos Alianzas 10. Innovaremos
	Poco reconocimiento a colaboradores - Falta de reconocimiento público - Mejorar reconocimiento por parte de jefes.	8. Buscaremos la excelencia en nuestro trabajo
	Fallas en reconocimiento de errores. - Fallas en reconocimiento de errores por parte de las áreas de Compliance y Performance.	9. Reconoceremos nuestros aciertos y errores
	Falta de espacios dedicados a innovar - Ausencia de espacios y actividades dedicadas únicamente a la innovación.	10. Innovaremos
Internas / Personales	- Dificultad en toma de decisiones y síntesis de problemas.	1. Gestionaremos activamente las solicitudes 2. Trabajaremos considerando el valor del tiempo
	- Personalidad introvertida y de pocas relaciones sociales.	5. Formaremos Alianzas (<i>Area Performance</i>)
	- Fallas de comunicación al reconocer errores. - Temor a ser juzgado por aceptar errores.	9. Reconoceremos nuestros aciertos y errores
	- Pasividad y poco dinamismo.	10. Innovaremos

10. PROPUESTA DE BUENAS PRACTICAS

Teniendo en cuenta las fallas identificadas, se procederá a proponer un conjunto de buenas prácticas que tienen como objetivo solucionar dichas fallas y lograr el cumplimiento de los compromisos afectados.

Ausencia de sistemas confiables

Política de desarrollo de sistemas:

El establecer una política de desarrollo de sistemas contribuye al mejoramiento continuo de los sistemas, controlar su adecuado funcionamiento y asegurar la ejecución de los procesos críticos de la organización. Así mismo la política permite asignar roles y responsabilidades de los actores relevantes en el desarrollo y aplicación de la misma, estos responsables deberán ser determinados según consideración de la organización.

Además de lo anterior, la política debe considerar reglas específicas en diferentes aspectos para el desarrollo y mantención de los sistemas. A continuación se proponen algunos aspectos que se pueden incluir:

- Desarrollo interno de sistemas: Los desarrollos internos, serán realizados por la Gerencia de Sistemas, quien deberá asignar un Jefe de Proyectos como responsable de realizar el levantamiento y desarrollo de los requerimientos, de igual forma se debe contar con el apoyo de los responsables de los procesos que se sistematicen quienes tienen un rol fundamental en la definición del requerimiento, y por último la participación del área de Procesos y Proyectos de la Gerencia de Operaciones, quienes también deberán participar de manera activa en todo el ciclo del desarrollo del sistema, contribuyendo con la definición y además llevando un control y seguimiento del proceso, a fin de asegurar el cumplimiento de las especificaciones y tiempos acordados.
- Desarrollo externo de sistemas: Aquellos desarrollos que se soliciten al área de la Gerencia de Sistemas, los cuales por su nivel de costos y tiempos no se acomoden a las necesidades iniciales, o bien no se encuentren dentro del “know how” de dicha gerencia, se podrán solicitar a entidades externas. Se recomienda solicitar una propuesta del desarrollo a lo menos a tres (3) entidades externas, a fin de considerar varias alternativas y seleccionar dentro de ellas la mejor

opción. También se deberá contar con el apoyo de las áreas que soliciten estos desarrollos, quienes tienen un rol fundamental en la definición del requerimiento y por último la participación del área de Procesos y Proyectos de la Gerencia de Operaciones, quienes llevarán un control y seguimiento del proceso de desarrollo de los sistemas, a fin de asegurar el cumplimiento de las especificaciones y tiempos acordados.

- Almacenamiento de información y backups: El almacenamiento de los datos informáticos de la compañía debe realizarse mediante servidores que alimenten Data Centers que cuenten con capacidad suficiente para alojar la información que soporta el funcionamiento de las plataformas y sistemas de la compañía. Actualmente la capacidad de almacenamiento es de 64 Terabytes (TB), sin embargo dado el crecimiento actual y posibles nuevos desarrollos, es recomendable aumentar la capacidad a 100 TB el cual, según la Gerencia de Sistemas, es un nivel efectivo. El proceso de almacenamiento de datos deberá realizarse de forma online y controlada a fin garantizar la seguridad de la información. Así mismo, debe considerarse un proceso de réplica diario hacia otro Data Center de la misma capacidad, a fin de asegurar la información y la continuidad de negocio.
- Documentación: El proceso de desarrollo de sistemas debe quedar documentado en cada una de sus etapas. En primera instancia un plan de proyectos donde se especifique el requerimiento y necesidades del área que solicita el desarrollo, así como la solución planteada por el área de sistemas. Así mismo, debe contemplar el alcance del desarrollo, aspectos a los que se comprometen las partes, metodología de control de calidad del producto, tiempos y recursos que destinará el área de sistemas, valor del proyecto, entre otros aspectos que se consideren necesarios. Por otro lado también se debe considerar la documentación referente a controles de versiones y modificaciones de los sistemas ya desarrollados.
- Lineamientos de seguridad para fases de desarrollo de sistemas: A fin de garantizar una entrega del desarrollo conforme, el área de Sistemas deberá someter todos los desarrollos a controles de calidad, donde se compruebe que el sistema cumple con todas las especificaciones definidas por el cliente.

- Mantenimiento preventivo de sistemas en funcionamiento: Es importante realizar revisiones periódicas de los sistemas para asegurar de que estos funcionen y no hayan surgido variables que puedan afectar su desempeño. Estas revisiones podrían realizarse trimestralmente sobre los sistemas que soportan los procesos críticos de la compañía y cada seis meses para sistemas de otros procesos.

Por otro lado, también debe considerarse un análisis periódico de los procesos críticos de la Gerencia de Operaciones para identificar posibles desarrollos que contribuyan al mejoramiento u optimización de los mismos. Este análisis deberá realizarse por algún responsable de dicha gerencia en conjunto con alguna persona de la Gerencia de Sistemas y podría efectuarse cada seis meses.

En línea con el análisis anterior, se deben establecer alertas preventivas sobre los sistemas de procesos críticos a fin de asegurar la confiabilidad de los datos y funcionamiento de dichos sistemas.

Es importante tener en cuenta que para el establecimiento de esta política, es necesario un común acuerdo entre la Gerencia de Operaciones y la Gerencia de Sistemas en cada uno de sus puntos, definiendo las responsabilidades y recursos necesarios para el desarrollo y ejecución de la misma.

Como se mencionó anteriormente, mediante la aplicación de esta política se logrará establecer una normativa que asegure el funcionamiento de los sistemas utilizados por los colaboradores de la Gerencia de Operaciones y de las demás áreas, lo cual contribuye directamente en su desempeño y en el cumplimiento de los compromisos que actualmente se ven afectados. Así mismo, permite construir un proceso más robusto y seguro en el ámbito de desarrollo de sistemas, evitando con ello incurrir o disminuir el tiempo destinado a la reconstrucción y reparación de los sistemas.

A fin de cuantificar el impacto que tendría la implementación de esta política, se calculó el ahorro estimado que podría llegar a alcanzarse por evitar realizar mantenciones debido a fallas de sistemas, para ello se definieron tres escenarios sobre el porcentaje de mantenciones que se lograrían evitar (escenario optimista: 100% mantenciones evitadas, escenario conservador: 80% mantenciones evitadas y escenario pesimista: 50% mantenciones evitadas) y con base a ello se obtuvo un promedio del nuevo gasto mensual que se tendría por este concepto.

Cálculo Nuevo Gasto Mensual Promedio en Mantenciones

Gasto Promedio Mensual Actual	% de Mantenciones Evitadas	Nuevo Gasto Mensual Promedio
\$ 2.330.371	100%	\$ -
\$ 2.330.371	80%	\$ 466.074
\$ 2.330.371	50%	\$ 1.165.185

Promedio	\$ 543.753
-----------------	-------------------

De acuerdo a la tabla anterior, el nuevo gasto mensual promedio en mantenciones sería de \$543.753 pesos, con lo cual si tenemos en cuenta que el gasto actual en promedio es de \$2.330.371 pesos, podemos analizar que el ahorro total estimado que se tendría por la implementación de la política de desarrollo de sistemas, respecto a mantenciones, sería de un total de \$1.786.618 pesos.

Gasto Actual en Mantenciones	\$ 2.330.371
Gasto Esperado en Mantenciones	\$ 543.753
Ahorro Total	\$ 1.786.618

Falta de Cursos / Capacitaciones

Como se mencionó anteriormente, los trabajadores expresan que desconocen el plan de capacitaciones que tiene la organización y así mismo indican que es necesario que sepan cuáles son los cursos o capacitaciones que contempla dicho plan, dado que pueden existir algunos que contribuyan a hacer mejor su trabajo. Sin embargo, de acuerdo a lo señalado por la Gerencia de Operaciones, la no divulgación del plan de capacitaciones, se debe a que quiere evitarse que los colaboradores quieran participar en cursos que no tengan relación alguna con el trabajo que ellos realizan.

Con base a lo anterior, a continuación se proponen un conjunto de buenas prácticas para lograr divulgar de manera acertada el plan de capacitaciones:

- Elaborar un documento oficial en donde se dé a conocer la totalidad de los cursos/capacitaciones que contiene el plan de capacitaciones. Dicho documento debe contener al menos los siguientes puntos con el fin de aclarar a los colaboradores de manera eficiente los objetivos que se quieren:

- Nombre del curso/capacitación
 - Objetivo del curso/capacitación
 - A quien está dirigido principalmente
 - Beneficios del curso/capacitación
 - Conocimientos previos requeridos
 - Duración y lugar donde se dictará
 - Modo de inscripción y si necesitan autorización del jefe de área
- El documento anterior podría ser actualizado semestralmente y deberá encontrarse en lugar de fácil acceso por los colaboradores, como por ejemplo en la intranet de la organización.
 - Las solicitudes de los empleados para participar en capacitaciones que no sean abiertas a todo público, deberán ser evaluadas en primera instancia por el jefe directo y posteriormente dadas a conocer a la Gerencia de Operaciones, acompañadas siempre con la justificación respectiva y posterior a ello se comunicará la decisión de participación.

Mediante la implementación de las buenas prácticas mencionadas se lograría divulgar de manera más acertada el plan de capacitaciones y así mismo obtener una mejor y adecuada participación por parte de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones. Cabe resaltar que para que esto funcione, se requiere la participación del departamento de Recursos Humanos dado que son los encargados de la construcción del plan de capacitaciones que se dispone en la organización, por lo cual es responsabilidad de la Gerencia de Operaciones proponer la implementación de estas buenas prácticas definiendo claramente las responsabilidades de cada área.

Sobrecarga de trabajo,

Como se puede observar en la tabla de “Fallas Identificadas y Compromisos Afectados” la sobrecarga de trabajo es un aspecto que tiene un alto impacto en el cumplimiento de los compromisos del decálogo. Por lo cual, es necesario identificar claramente si la sobrecarga percibida por los colaboradores esta presentándose realmente y eliminarla. Dada la complejidad de este aspecto y teniendo en cuenta que no es el objetivo de este trabajo, a continuación se mencionan algunas buenas prácticas que contribuirían en gran parte a la identificación y prevención de sobrecarga de trabajo en los empleados:

- Efectuar una revisión trimestral de las tareas que realiza cada colaborador, identificando nivel de complejidad de la actividad y tiempo en que lleva realizarlas. Posteriormente totalizar el número de horas de todas las tareas levantadas e identificar la existencia de sobrecargas. Esta revisión también serviría para controlar que el empleado esté realizando únicamente las actividades designadas por el área a la que corresponde y ejecutando los procesos establecidos.
- Realizar un levantamiento de los procesos críticos que conlleven más trabajo y eliminar actividades innecesarias, lo cual podría realizarse cada seis meses.
- Al momento de asignar nuevas actividades, evaluar la carga laboral del colaborador y determinar si la actividad que se quiere asignar realmente debe corresponder a sus funciones diarias las cuales deben cumplir con el objetivo del área a la que pertenece.

Sobre los casos en donde no se encuentren sobrecargas de trabajo, es muy posible que pueda estar presentándose una falta de coordinación del trabajador o del equipo de trabajo, para lo cual a continuación se proponen el siguiente conjunto de buenas prácticas con el fin de mitigar estas fallas⁶:

- Definir objetivos: Se deben dar a conocer permitiendo y fomentando la participación del equipo. Este aspecto permite que el colaborador tenga claro cuáles son los resultados que se esperan y también apunta a la apropiación del colaborador sobre las tareas a realizar.
- Establecer prioridades: Determinar cuáles son los objetivos más relevantes y que requieran de una mayor atención, sin dejar de lado los de menor prioridad. Lo cual permite dar una visión al empleado del tiempo que deberá dedicar al desarrollo de cada actividad a su cargo.
- Poner fechas límites para el logro de los objetivos: Planificar correctamente el tiempo y forma del trabajo a seguir.

⁶ Artículo “Conducción de equipos de trabajo” <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/hfainstein/h10.htm>

- Planificar los recursos humanos y materiales: Determinar cuáles son las herramientas, recursos y materiales necesarios para el desarrollo de cada actividad.
- Controlar desde el primer momento los recursos, tareas y gestión de los individuos. Pero debe ser un control que aunque continuo y permanente, este basado en el respeto al otro.

Es importante tener en cuenta que para el establecimiento y ejecución de estas buenas prácticas, es necesaria la participación activa de los jefes de área, los cuales son los responsables de definir claramente los lineamientos y objetivos de cada uno de los equipos de trabajo, los cuales anteriormente deberán ser conversados con la Gerencia a la que pertenecen.

Poco reconocimiento a colaboradores

De acuerdo al estudio realizado, los colaboradores de la Gerencia de Operaciones expresan que un factor importante que conlleve a la excelencia en el trabajo realizado es el reconocimiento, dado que este aspecto contribuye en gran medida a la motivación de los trabajadores y al alcance de las metas establecidas.

Además de lo anterior, es importante resaltar que cuando los empleados se sienten motivados y cumplen sus metas, esto impulsa a que la organización también cumpla sus objetivos. Así mismo, cabe mencionar que el reconocimiento es un aspecto clave para crear un buen ambiente laboral y competitivo, además contribuye a la retención del personal y a crear sentido de pertenencia con la organización.

En línea con lo anterior, a continuación se proponen un conjunto de buenas prácticas para la Gerencia de Operaciones, a fin de mejorar en el reconocimiento hacia sus colaboradores y lograr el cumplimiento óptimo del compromiso de “Buscaremos la excelencia en nuestro trabajo”:

- Reconocer en el momento oportuno: El impacto del reconocimiento al empleado por un buen trabajo realizado, tendrá mayor impacto si se realiza de manera inmediata una vez se ha desarrollado el hecho a reconocer.

- Reconocer solo cuando hay un mérito para ello: Es importante otorgar un reconocimiento cuando ha sido merecido por el empleado, de lo contrario puede ser percibido solo como un compromiso.
- No hacerlo cotidiano: Dar algún tipo de reconocimiento solo puede funcionar si no es algo habitual, de lo contrario podría pasar a convertirse en un protocolo.
- Hacerlo público: Los colaboradores se sentirán más orgullosos de sí mismos si el reconocimiento se hace en público. Además, es muy probable que otras personas expresen sus felicitaciones por el reconocimiento obtenido, dándole al empleado una mayor confianza e incrementando su habilidad para contribuir y colaborar con el crecimiento de la empresa.
- Programa de reconocimiento: Establecer un programa de reconocimiento contribuiría a tener a los colaboradores motivados continuamente junto con los beneficios que ello genera. Este programa debe incluir dentro de su metodología los puntos anteriormente mencionados. Sin embargo, para su aplicación y funcionamiento es importante tener claridad sobre los siguientes aspectos:
 - **Estrategia del negocio**: Tener clara la estrategia es un elemento fundamental, con ella se determinan las metas a alcanzar, así como la identificación de fortalezas o ventajas competitivas y las oportunidades de mejora o debilidades que se tienen.
 - **Comportamientos que se quiere fomentar**: Definidas las ventajas competitivas y fortalezas, es necesario determinar cuáles son los comportamientos o actitudes que se requieren de los colaboradores a fin de que contribuyan al cumplimiento de la estrategia.
 - **Resultados esperados**: Permite saber claramente que es lo que se quiere con el programa de reconocimiento y cuáles son los objetivos a alcanzar.
 - **Indicadores de mejora**: Permiten verificar si se está cumpliendo con los objetivos del programa, para realizar acciones correctivas en caso de ser necesario.
 - **Actividades de reconocimiento**: Se deben tener claro cómo se realizará el reconocimiento de los colaboradores, puede ser de forma individual

o grupal, con una periodicidad definida, dependiendo de cada cuanto revise los indicadores, para lo cual se propone realizarlo cada seis meses. También se debe tener presente el tipo de premios que se dará, el cual debe ser proporcional al aporte que el trabajador realizó. Es importante tener en cuenta que los premios deben ser apreciados por los trabajadores, de acuerdo a sus necesidades y requerimientos.

Para que las prácticas propuestas tengan el efecto esperado, es importante que se planeen adecuadamente las actividades y estrategias de acción, con lo cual se facilitaría la identificación de los buenos resultados obtenidos por los colaboradores y a su vez realizar una correcta divulgación de estos éxitos, logrando con ello realizar un buen proceso de reconocimiento dentro de Gerencia de Operaciones.

Fallas en reconocimiento de errores.

Dada la naturaleza de esta falla, la cual se asocia al comportamiento de los empleados de las áreas de Compliance y Performance, a modo de buenas prácticas se propone lo siguiente para mejorar la deficiencia del reconocimiento de errores por parte de dichas áreas:

- Crear una cultura de aceptar errores, lo cual se logra solo si la gerencia y/o los jefes directos demuestran su respeto y apoyo hacia sus empleados, comunicándoles que el reconocer sus errores es la mayor oportunidad para aprender y crecer, y además, apunta al fortalecimiento de la empresa y hace que los empleados no se sientan incómodos con el fracaso, permitiéndoles ser libres para experimentar y fracasar, generando mayor creatividad y soluciones rápidas cuando se cometen errores.

Así mismo, para que esta cultura funcione y sea aceptada por las demás áreas de la organización, es importante recalcar los siguientes aspectos con el fin de que los colaboradores mejoren su imagen y contribuyan a la creación de un buen ambiente laboral:

- Hacerse responsable: Asumir la responsabilidad por los errores de una manera adecuada refleja seguridad y confiabilidad a las demás personas.
- Ser sincero: Las personas deben sentir que lo que se dice es lo que realmente se piensa, para no proyectar falsedad en la comunicación.

- Dar a conocer lo aprendido: Es importante dar a conocer las razones del error y lo que llevo a ello, pero más importante es comunicar lo que se aprendió para que no vuelva a ocurrir nuevamente.
- Hacer cambios: El discurso en ocasiones no es suficiente, debe estar acompañado de acciones que reflejen que realmente se quiere el cambio y evitar que el error vuelva a ocurrir.

Falta de espacios dedicados a innovar

Según lo analizado, se identificó que para cumplir el compromiso de “Innovaremos” hace falta destinar un espacio, donde los colaboradores puedan pensar en ideas innovadoras y creativas para encontrar nuevas y mejores formas de realizar su trabajo diario. De acuerdo a esto, como buenas prácticas se podrían realizar salidas de campo a lugares apartados de la oficina cada cierto tiempo (trimestral o semestral) o de no ser posible, se puede pensar en programar una reunión de medio día destinada a hablar de ideas innovadoras.

Por otra parte, con el objetivo de asegurar el cumplimiento de las expectativas, a continuación se mencionan algunas recomendaciones para implementar en las actividades mencionadas:

- Definir con anterioridad los temas en los que se quiere innovar, los cuales deben estar ligados a la estrategia de la Gerencia o de la Organización. Con esto los colaboradores tendrán una idea de lo que se quiere y podrán ir pensando en posibles ideas.
- Las ideas mencionadas deberán ir acompañadas de un plan que detalle los recursos, herramientas y demás aspectos necesarios para su implementación. Esto daría mayor fortalecimiento a las ideas y reflejaría de una mejor forma la viabilidad de ejecutarlas.
- Implementar juegos de roles como el modelo de los Seis Sombreros de Pensamiento, el cual permite abarcar diferentes perspectivas para el análisis y resolución de problemas. Con este tipo de herramientas también se logra fomentar el trabajo en equipo y la colaboración entre los trabajadores, consiguiendo que vayan como grupo en la misma dirección.

En la siguiente tabla se proponen un conjunto de buenas prácticas para lograr mitigar o disminuir las fallas identificadas en los comportamientos de los empleados de la Gerencia de Operaciones, a fin de cumplir con los compromisos del decálogo de compromisos:

FALLAS IDENTIFICADAS		BUENAS PRACTICAS
Internas / Personales	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad en toma de decisiones y síntesis de problemas. 	Asignar tareas de media relevancia en donde tengan que tomar decisiones, estas deben ser aprobadas por los jefes directos y en caso de que no sean buenas, indicarles cuales serían los cambios que se deben aplicar para que este correcto.
	<ul style="list-style-type: none"> • Personalidad introvertida y de pocas relaciones sociales. 	Involucrarlo como líder en actividades, hacerlo participar en reuniones con varias personas, discutiendo antes los comentarios que se mencionaran e indicarle que el jefe en todo momento lo apoyara para que se sienta más seguro.
	<ul style="list-style-type: none"> • Posibles fallas de comunicación al momento de reconocer errores. • Temor a ser juzgado por aceptar errores. 	Con la política de reconocimiento de errores establecida se corregiría o ayudaría a disminuir este comportamiento
	<ul style="list-style-type: none"> • Pasividad y poco dinamismo. 	El programa de reconocimiento al desempeño motivaría a la persona a corregir este tipo de conductas, además mejoraría su nivel de involucramiento y apropiación de su trabajo.

Dado que las buenas prácticas propuestas anteriormente conllevan a realizar algunos cambios culturales y organizacionales, y que estos pueden ser complejos de implementar dentro de la organización, a continuación se proponen algunos aspectos metodológicos para llevar a cabo una correcta implementación de estas buenas prácticas:

En primera instancia se debe establecer una visión del futuro al que se quiere llegar, por lo cual es importante realizar un diagnóstico inicial donde se identifiquen las prioridades y urgencias de corto y largo plazo de la Gerencia, y así mismo, determinar las fortalezas y debilidades de las áreas. Luego, la Gerencia y los jefes de área deben crear una visión compartida para todos los

trabajadores, con el fin de unirlos en función de un mismo objetivo, para hacer más factible el alcance de los resultados esperados.

Dado que la Gerencia y jefes de área no pueden llevar por si solos el proceso de cambio, se deben identificar las personas y grupos de interés relevantes, los cuales seguirán, ayudaran e impulsarán al cambio, logrando obtener un apoyo dentro de dicho proceso. Además, son estas mismas personas y grupos quienes pueden otorgar una mayor información sobre sus intenciones y reacciones, lo que puede servir como apoyo en el proceso de cambio. Por otro lado, también se lograría identificar si existe algún tipo de rechazo o resistencia al cambio propuesto, lo que podría provenir de la no consideración de los intereses o puntos de vista de algunos participantes, por lo cual se debería proceder a redefinir el programa de cambio considerando dichos grupos.

Posteriormente, se debe elaborar un plan detallado de cómo se van a implementar las buenas prácticas, considerando planes de acción y contingencias. Esto ayudaría a los empleados a orientarse y a saber cómo efectuar el cambio. También se pueden definir logros parciales a obtener y además establecer fechas necesarias para coordinación de actividades.

Luego seguiría la etapa de implementación, para lo cual es necesario que todos los trabajadores sean conscientes de las necesidades del cambio y de los beneficios que traerá, además de conocer el plan de cambio propuesto por los líderes. Es importante crear un sentido de urgencia con el fin de aumentar la motivación y expectativas para facilitar el proceso, en este paso lo que se hace es comunicar de forma honesta la situación actual y explicar tanto las ventajas como los riesgos que conlleva el proceso de cambio, logrando transmitir dicho sentido de urgencia a través de la comprensión de la situación y no de la manipulación, alcanzando con ello un mayor compromiso por parte de los trabajadores.

Por otro lado, es muy importante el papel de los jefes directos, pues son responsables de entregar órdenes fuertes y consistentes, a fin que los trabajadores no perciban ambigüedad en su discurso, lo cual puede llegar a afectar la motivación y compromiso de los mismos.

Otro aspecto a considerar es la modificación del plan de incentivos, dado que son estos los que generan una mayor motivación y compromiso. Los trabajadores se esfuerzan más en la realización de actividades en las que son más recompensados, por lo cual es necesario dejar de incentivar por los antiguos procedimientos y proceder a incentivar por las nuevas formas de conducta que apuntan al cumplimiento de los objetivos propuestos y del plan de cambio definido.

Por último se debe realizar una etapa de institucionalización de los nuevos métodos, lo que permitirá el alcance de los nuevos comportamientos deseados. Con esto es posible que se requieran elaborar nuevos manuales de

procedimientos, rediseñar procesos para el alcance de los nuevos objetivos, cambiar o modificar dependencias, entre otros.

Para asegurar la efectividad de la implementación de las buenas prácticas, es necesario que durante todo el proceso se realicen mediciones sobre el avance e impacto alcanzado, lo cual puede realizarse mediante la utilización de indicadores que permitan saber si el plan se está ejecutando correctamente o si es necesario realizar acciones de mejora.

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Actualmente el decálogo de compromisos de la Gerencia de Operaciones no está siendo cumplido. Según percepciones de áreas externas a esta gerencia, 7 de los 10 compromisos se no se cumplen, dentro de los cuales, el más afectado es el de “Trabajaremos Considerando el Valor del Tiempo” el cual se incumple por 5 de las 6 áreas de la gerencia.
- Dentro de las causas del incumplimiento actual del decálogo de compromisos, se encontraron tanto fallas estructurales y organizacionales como también fallas individuales de los trabajadores. Las primeras sumaron un total de 11 fallas, dentro de las cuales se evidenció que las relacionadas con sobrecarga de trabajo y ausencia de sistemas confiables son las que afectan un mayor número de compromisos, 6 y 3 respectivamente. Respecto a las fallas individuales, se identificaron un total de 5, dentro de las cuales la dificultad en toma de decisiones y síntesis de problemas es la que tiene un mayor impacto, afectando 2 de los 7 compromisos incumplidos.
- Analizando cada una de las fallas identificadas, se propusieron un conjunto de buenas prácticas a fin de contribuir al incremento del desempeño de los empleados de la Gerencia de Operaciones y con ello alcanzar el cumplimiento de todos los puntos de su decálogo de compromisos. Dentro de estas buenas prácticas, se pueden encontrar la creación de una política de desarrollo de sistemas, un programa de reconocimiento a los empleados, formas de eliminar y prevenir la sobre carga de trabajo, entre otros. Sin embargo, se debe tener en cuenta que para obtener los resultados esperados, es necesaria la participación activa tanto de la gerencia como de los jefes de cada área y además, debe considerarse la participación de otras gerencias dado que también se proponen mejoras en aspectos que no son responsabilidad completa de la Gerencia de Operaciones.
- En caso que se quieran implementar algunas de las buenas prácticas propuestas en este trabajo, se recomienda a la Gerencia de Operaciones comunicar previamente a todos sus empleados, sobre los aspectos que tienen relación con las mejoras propuestas y así mismo darles a conocer los beneficios que se esperarían obtener, de esta manera se lograría una mejor aceptación y apropiación de responsabilidades, logrando que se adquiriera un buen nivel de compromiso por parte de todos los participantes, facilitando la puesta en marcha de dichas prácticas.
- En el caso que en un futuro se piense implementar las buenas prácticas propuestas a toda la organización, se recomienda analizar en primera instancia las características de las personas y áreas involucradas, dado que podrían identificarse aspectos diferentes a los encontrados en la Gerencia de Operaciones, lo cual podría afectar el alcance de los resultados esperados.

BIBLIOGRAFIA

ESTRATEGIA MAGAZINE, Modelo de Gestión del Cambio; Kotter, [en línea] <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/modelo-de-kotter-de-gestion-del-cambio-en-8-pasos/> [consulta 15 Junio 2014]

BLOGS DE BIZZINCO, 2010, Disciplinas del Aprendizaje, extracto libro La V Disciplina, Peter Senge [en línea]; [http://www.bizzinco.com/las-5-disciplinas-del-aprendizaje-organizacional-\(por-peter-senge\)-ver-blog-1164-34](http://www.bizzinco.com/las-5-disciplinas-del-aprendizaje-organizacional-(por-peter-senge)-ver-blog-1164-34) [consulta 15 Junio 2014]

GUADALUPE DE LA MATA, 2013, Modelo de Seis Sombreros de Pensamiento de Edward de Bono; [en línea] <http://innovationforsocialchange.org/6-sombreros-para-pensar-metodo-para-pensar-de-manera-mas-eficaz-y-creativa/> [consulta 17 Octubre 2014]

LARRAINVIAL ASSET MANAGEMENT; Brochure Corporativo; [en línea] https://www.larrainvial.com/comunicados/SitioPublico/multimedia/documentos/Brochure_AGF_240713.pdf [consulta 21 Junio 2014]

LARRAINVIAL ASSET MANAGEMENT; Misión; [en línea] <https://www.larrainvial.com/chile/fondos/acercadenosotros/quienes-somos/mision> [consulta 21 Julio 2014]

LARRAINVIAL ASSET MANAGEMENT; Sitio Web Institucional; [en línea] www.larrainvial.com [consulta 21 Julio 2014]

SLIDESHARE Manual para interpretación Test Wartegg, 2013; [en línea] http://es.slideshare.net/Jotoro_Hunk/manual-test-de-wartegg [consulta 22 Agosto 2014]

SCRIBD - Oscar Ricardo; 2013 Guía para el análisis e interpretación Wartegg 8 campos – PSICORG; [en línea] <http://es.scribd.com/doc/127870915/Guia-para-el-analisis-e-interpretacion-Wartegg-8-campos-PSICORG> [consulta 22 Agosto 2014]

HECTOR FAINSTEIN – GESTIOPOLIS; 2005; “Conducción de equipos de trabajo” ; [en línea]; <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/hfainstein/h10.htm> [consulta 24 Agosto 2014]

ASOCIACIÓN DE BUENOS EMPLEADORES, Programa de Reconocimiento, [en línea]; http://www.amcham.org.pe/abe/descargas/GUIA_ABE_RECONOCIMIENTO.pdf [consulta 24 Agosto 2014]

NADIA GOODMAN – SoyEntrepreneur; 2013; “Como admitir cuando te equivocas” [en línea]; <http://www.soyentrepreneur.com/25566-como-admitir-cuando-te-equivocas.html> [consulta 24 Agosto 2014]

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA A ÁREAS EXTERNAS A LA GERENCIA DE OPERACIONES

1. Las veces que Ud. ha solicitado cierta información o servicio de parte de alguna de estas áreas, se ha acordado un plazo para la entrega de dicha información o servicio?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Normalmente
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
 - f) No aplica

2. ¿Se han cumplido los plazos acordados?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Normalmente
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
 - f) No aplica

3. Las siguientes preguntas se relacionan directamente a la pregunta anterior. En caso que su respuesta a la pregunta anterior no haya sido "Siempre" para alguna de las áreas, nos gustaría saber:
 - 3.1 ¿Con qué frecuencia los atrasos han sido avisados oportunamente por el área? Si esta área ha cumplido los plazos acordados "Siempre", favor contestar "No Aplica".
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Normalmente
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
 - f) No aplica

 - 3.2 ¿Con qué frecuencia el área en cuestión le ha ofrecido nuevos plazos de entrega acordes a sus requerimientos? Si esta área ha cumplido los plazos acordados "Siempre", favor contestar "No Aplica".
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Normalmente
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
 - f) No aplica

4. ¿Con qué frecuencia Ud. considera que la atención de sus requerimientos por parte de cada área ha sido profesional (Realizada en base a conocimientos y experiencia)?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Normalmente
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
 - f) No aplica
5. ¿Cómo considera el nivel de proactividad e iniciativa del equipo?
- a) Muy bueno
 - b) Bueno
 - c) Suficiente
 - d) Insuficiente
 - e) Malo
 - f) No aplica
6. ¿Con qué frecuencia Ud. considera que la información que entrega cada área es confiable, correcta y definitiva, y no requiere correcciones posteriores?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Normalmente
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
 - f) No aplica
7. ¿Con qué frecuencia Ud. considera al equipo de cada área como un aliado que comparte sus intereses?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Normalmente
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
 - f) No aplica
8. ¿Con qué frecuencia Ud. considera que el equipo de cada área reconoce sus errores?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Normalmente
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
 - f) No aplica

9. En general, ¿Qué tan satisfecho está con la labor de cada uno de nuestros equipos de trabajo?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Normalmente
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
 - f) No aplica

ANEXO 2
ENCUESTA A JEFES DE ÁREAS EXTERNAS A LA GERENCIA DE OPERACIONES (EVALUACIÓN COMPROMISOS 4, 6 Y 7)

1. Considera que recibe un trato cordial por parte de las áreas?
(Compromiso: 4. Seremos cordiales con nuestros clientes y proveedores)
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Normalmente
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
 - f) No aplica

2. ¿Considera que el área se preocupa por que el servicio entregado haya cumplido con sus expectativas y así mismo realiza un buen seguimiento al trabajo entregado?
(Compromiso: 6. Realizaremos seguimiento a nuestro trabajo)
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Normalmente
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
 - f) No aplica

3. ¿Recibe un trato formal tanto oral como escrito en toda interacción que tiene con el área?
(Compromiso: 7. Seremos formales en la entrega de productos y servicios)
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Normalmente
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
 - f) No aplica

ANEXO 3
ENCUESTA A ÁREAS DE LA GERENCIA DE OPERACIONES

ENCUESTA

La siguiente encuesta busca identificar el estado de los diferentes aspectos que contribuyen al cumplimiento de cada uno de los puntos del decálogo de compromisos de nuestra Gerencia de Operaciones, por lo cual es necesario que sus respuestas sean de la forma más imparcial y objetiva posible.

1. ¿Cuentas con las herramientas apropiadas para gestionar adecuadamente las solicitudes de otras áreas?

- a. Si
- b. No

Si su respuesta fue "No". En su opinión, ¿qué herramienta considera importante y necesaria a la hora de gestionar adecuadamente las solicitudes? (considere capacitaciones, cursos, sistemas, etc.): _____

2. ¿El área te proporciona información necesaria para actuar de manera informada en el desarrollo de las solicitudes?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Regularmente
- d. Esporádicamente
- e. Nunca

3. ¿Percibes una actitud cordial por parte de las otras áreas, en las interacciones que tienes con ellas?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Regularmente
- d. Esporádicamente
- e. Nunca

4. ¿Crees que la actitud de las otras áreas influye en el trato hacia ellas?

- a. Si
- b. No

¿Por qué?: _____

5. ¿Crees que la actitud de las otras áreas te facilita la formación de alianzas?

- a. Si
- b. No

¿Por qué?: _____

6. ¿Con cuantas áreas de LVAGF crees que se facilita formar alianzas?

- a. Todas
- b. Casi todas
- c. Algunas
- d. Ninguna

¿Por qué?: _____

7. ¿Consideras que cuentas con el tiempo suficiente para realizar el seguimiento apropiado a las solicitudes ya desarrolladas?

- a. Si
- b. No.

8. ¿Qué factor crees que entorpece tu seguimiento al trabajo realizado?

- a. Coordinación propia
- b. Coordinación del área
- c. Falta de comunicación
- d. Sobrecarga de trabajo
- e. Otros. Cuál? _____

9. ¿Utilizas un lenguaje formal en toda comunicación con otras áreas?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Regularmente
- d. Esporádicamente
- e. Nunca

Si su respuesta no fue "Siempre", indique ¿por qué? _____

10. ¿Cuáles son los factores más críticos que considera que deben mejorarse para prestar un excelente servicio?
- a. Sobrecarga de trabajo
 - b. Coordinación del área
 - c. Trabajo en equipo
 - d. Sistemas
 - e. Capacitación
 - f. Otros. Cuál? _____
11. ¿Recibes algún tipo de reconocimiento cada vez que realizas una tarea relevante de manera excelente?
- a. Si
 - b. No
12. ¿Consideras que es importante recibir un reconocimiento ante un buen desempeño de tu parte?
- a. Si
 - b. No
- ¿Por qué?: _____

13. ¿Crees que al reconocer tus errores se puede generar algún tipo de conflicto con el área involucrada?
- a. Si
 - b. No
- ¿Por qué?: _____

14. ¿Consideras que el área a la que perteneces te brinda las herramientas y espacios necesarios para hacer cosas nuevas relacionadas con tu trabajo?
- a. Si
 - b. No
15. ¿Te gustaría tener algún espacio en el cual pudieras aportar ideas para mejorar actividades cotidianas, no solo de tu área sino también de las demás áreas de la Gerencia de Operaciones?
- a. Si
 - b. No