

Título

Reorganización Gerencia de área de Operaciones

Autor: Favio Bauce

Tutora: Verónica Funes

Universidad Torcuato Di Tella

EMBA 15

Abril 2019

AGRADECIMIENTOS

A Pedro Ballester, en primer lugar, por motivarme a vivir esta experiencia, y luego por su paciencia durante todo el proceso de cursada y exámenes, incluido el tiempo dedicado a esta tesis.

Al departamento de Recursos Humanos de la Institución Financiera en la cual trabajo, por apoyarme no solo económicamente sino habiéndome dado total libertad en cuanto al manejo de horarios y ausencias.

A Patricia Marcial, por recordarme cada vez que tuvo una oportunidad, que tenía que terminar la tesis.

Al grupo 7: Hernán Rebasá, Gabriel Goldstein, Maximiliano Gonella y Alejo Ramírez Silva, sin ustedes esta experiencia no hubiera sido igual, no imaginé que el EMBA me fuera a dar además de lo académico, cuatro nuevos amigos.

Al resto de los compañeros de este programa, gracias por su generosidad y cariño.

A Luciana Schenone, por dedicarme su tiempo ante un llamado de urgencia y brindarme esas impecables definiciones que quedaron plasmadas en la entrevista.

A Verónica Funes, por su paciencia hasta llegar al formato final y por sus aportes los cuales están plasmados a lo largo de este trabajo.

RESUMEN.

En este trabajo específicamente analizaremos la reorganización de la Gerencia de Área de Operaciones de un banco público/privado, que en los últimos años ha mutado de una casa de hipotecas a un banco comercial, y que producto de esta transformación la estructura y los procesos del área de operaciones, han ido adaptándose como una respuesta rápida a la operatoria comercial, con una visión de compartimientos estancos, donde cada una de las gerencias que la forman, con estilos de liderazgo y cultura de trabajo diferentes, están concentradas en una parte de la vida del proceso de las operaciones: el alta, la administración o el delivery.

La metodología de esta tesis es cualitativa, descriptiva con estudio de caso en profundidad y su objetivo general, es describir un proceso de reorganización y rediseño de la mencionada gerencia, con el objetivo de lograr una estructura orientada a procesos, resultados y con una visión fabril, mediante la implementación de procesos que por un lado contemplen la integridad punta a punta de cada operatoria, que sean flexibles para adaptarse a los cambios de entorno y por el otro empujen a cambiar de una visión puramente operativa a una visión estratégica, transformando perfiles operativos en perfiles analíticos, que puedan identificar oportunidades de ahorro, reducciones de costos o proponer cambios en su forma de trabajar con impacto en la productividad.

Los principales hallazgos al comienzo del trabajo mostraban que: la distribución del trabajo y la resolución de problemas dependían de la visión de cada líder y

no de una visión integral sobre una misma operatoria, había un sobredimensionamiento de las estructuras jerárquicas con zonas grises respecto a responsabilidades, una visión netamente operativa, en donde los analistas y los mandos medios solo se focalizaban en el cumplimiento de los objetivos diarios de productividad, sin una perspectiva más de carácter estratégico, entender por qué se trabaja de determinada manera y como se podía ser más eficientes identificando oportunidades de ahorro o mejorando los resultados, no había foco puesto en el cliente, ni una visión de que el área de operaciones era una parte importante del proceso de venta, así como tampoco había una cultura de mejora continua establecida.

Mientras que los principales resultados al final del proceso muestran, una gerencia más enfocada en procesos, los cuales son más adaptables, con estructuras jerárquicas más planas y colaboradores más empoderados, con una visión de control e identificación de oportunidades de mejora y reducción de costos en marcha. Con foco en el cliente.

PALABRAS CLAVE.

“Visión Integral”, “Reorganización”, “Mejora Continua”.

Contenido

RESUMEN.	3
PALABRAS CLAVE.	5
INTRODUCCIÓN.	8
MARCO TEÓRICO	12
Capítulo 1. Gestión/Reingeniería de Procesos	12
Análisis de procesos.	13
Tipos de Reingeniería.	24
Aportes de la Reingeniería de procesos.	25
Diez preceptos para el éxito de una reingeniería.	30
Relación Gestión de Procesos y Reingeniería de Procesos.	30
Capítulo 2. Reorganización	33
El proceso en 5 pasos.	35
Reorganizaciones determinadas por los costos.	52
Capítulo 3. Metodologías de Mejora	54
Ciclo PDCA.	54
Metodología LEAN.	56
MARCO EMPÍRICO.	76
Reorganización Gerencia de Área de Operaciones.	76
CONCLUSIONES.	135
BIBLIOGRAFÍA.	141

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Plano para el análisis de procesos.	14
<i>Figura 2.</i> Preceptos para el éxito de una reingeniería.	30
<i>Figura 3.</i> Metodologías de Análisis.....	32
<i>Figura 4.</i> ¿Por qué se emprende una reorganización?.....	34
<i>Figura 5.</i> Diagrama de Venn de lo que está bien y de lo que es importante.	40
<i>Figura 6.</i> Etapas Metodología LEAN.....	57
<i>Figura 7.</i> Árbol de Causalidad.	63
<i>Figura 8.</i> Hitos del Proyecto.	81
<i>Figura 9.</i> Organigrama Gerencia de Área de Operaciones - Gerencia Alta de Productos Banca Minorista/Banca Pyme.	83
<i>Figura 10.</i> Organigrama Gerencia de Área de Operaciones - Gerencia Administración de Productos Banca Minorista/Banca Pyme.	84
<i>Figura 11.</i> Organigrama Gerencia de Área de Operaciones. Gerencia Operaciones Banca Mayorista.....	84
<i>Figura 12.</i> Organigrama Gerencia de Área de Operaciones - Administración de Fideicomisos.....	85
<i>Figura 13.</i> Organigrama Gerencia de Área de Servicios Centrales.....	85
<i>Figura 14.</i> Dotación Gerencia Alta de Productos/Gerencia Administración de Productos.	93
<i>Figura 15.</i> Dotación Jefatura de Logística y Archivo.....	94
<i>Figura 16.</i> Primera propuesta nueva organización Gerencia de Área de Operaciones.	99
<i>Figura 17.</i> Primera propuesta Organigrama nueva Gerencia.	100
<i>Figura 18.</i> Primera propuesta nueva Gerencia de Operaciones Centrales.	100
<i>Figura 19.</i> Segunda propuesta nueva Gerencia.	104
<i>Figura 20.</i> Estructura definitiva de la Gerencia de Área de Operaciones.	108
<i>Figura 21.</i> Estructura final nueva Gerencia de Operaciones Banca Minorista/Banca Pyme. ...	109
<i>Figura 22.</i> Organigrama Final Gerencia de Área de Distribución y Logística.....	112
<i>Figura 23.</i> Organigrama final Gerencia de Área de Planeamiento y Control.	112
<i>Figura 24.</i> Nuevo plano de distribución de la nueva Gerencia.	115
<i>Figura 25.</i> Estructura mandos medios post reorganización.	118
<i>Figura 26.</i> Reducción Payroll post reorganización.....	119
<i>Figura 27.</i> Ahorros resultantes de la reorganización Interna.	120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Dimensiones y áreas de una organización.	43
Tabla 2 Dimensiones y Actividades.....	49
Tabla 3. Ocho Ideas	53
Tabla 4 Mecanismos LEAN para crear mejoras.	64
Tabla 5 Beneficios Lean empresas de servicios.....	75
Tabla 6 <i>Benchmarking Operaciones.</i>	82
Tabla 7 Aportes de la Reingeniería.....	126
Tabla 8 Beneficios Obtenidos aplicación metodología Lean	127

INTRODUCCIÓN.

Como ya se ha indicado en el resumen, producto del proceso de transformación de este banco de una casa de hipotecas a un banco comercial, la gerencia objeto de esta tesis, ha venido encarando grandes cambios en un período relativamente corto de tiempo, esto ha llevado a un crecimiento de su estructura y la multiplicación de sus procesos internos, lo que se ha materializado en la creación de múltiples gerencias, líneas jerárquicas y sectores internos. Todo esto se ha realizado respondiendo más a una necesidad de acompañar la evolución del negocio que a una idea de contar con una estructura rentable y eficiente, diseñada con una adecuada metodología.

En este marco, el Gerente de Área de Operaciones, decide encarar un estudio exhaustivo de los procesos y organigramas de la gerencia en su conjunto, apoyado en información brindada por un trabajo de benchmarking que permitía identificar nuestra posición respecto a la competencia con el fin de encarar una reorganización integral, definiendo como prioridad que dicha reorganización debía enfocarse en las Gerencias de Alta de Productos de Banca Minorista/Banca PYME y en la Gerencia de Administración de Productos, ya que ambas concentran el 90% de los procesos de la Gerencia de Área de Operaciones.

Se identificó en primer lugar, los temas críticos a corregir:

- i. Dentro la misma Gerencia de Área de Operaciones, se trabajaba con estilos de liderazgo diferentes y metodologías de trabajo definidas según esos estilos de liderazgo.
- ii. Cada gerencia solo se enfocaba en los temas de su competencia, con la problemática de las denominadas zonas grises en donde ninguna de las gerencias parecía tener responsabilidad, dado que no estaba claro el límite entre una gerencia y la otra.
- iii. Visiones diferentes, mientras que en algunos sectores se trabajaba bajo el concepto de línea de fábrica con visión integral del proceso, en la otra prevalecía el concepto de sectores independientes de fuerte especialización en un tema específico.
- iv. Al ser dos gerencias con diversos niveles de línea jerárquica los procesos de toma de decisión y aprobación eran lentos y burocráticos.
- v. Procesos internos engorrosos, con tareas duplicadas o particionadas según el límite definido por cada gerente.
- vi. El foco no estaba puesto el 100% en el cliente, ni en la identificación de oportunidades de mejora.

Luego se definieron las preguntas que actuarían como disparadores de este proceso:

- ¿Cuáles son los justificativos para cambiar de una visión de compartimientos estancos a una visión integral de línea de fábrica?
- ¿Hay detalle de los beneficios derivados de encarar una reorganización de este tamaño?
- ¿Cuál son los desafíos que este proceso conlleva?

- ¿Cómo cambiamos para que nuestro foco este puesto en mejorar la experiencia del cliente y reducir costos?
- ¿Cómo sentamos las bases de un modelo que implique la identificación de oportunidades y la mejora continua?
- ¿Impactos culturales y organizacionales?
- ¿Cómo podemos ser más eficientes en el rearmado de los procesos?,

Con esta base, la reorganización se planteó el objetivo de lograr una nueva estructura, que trajera como resultado: procesos operativos eficientes, potenciados bajo la cultura de línea de fábrica, controlados desde el input hasta el output, con el foco puesto en una mejor experiencia del cliente, incremento en la productividad, mejora continua y en un cambio de visión operativa a visión estratégica, enfocada a la reducción de costos y la rápida adaptabilidad a los cambios que propusiere el negocio. Con foco en el factor humano.

La investigación de esta Tesis es cualitativa, descriptiva con estudio de caso en profundidad, ya que se apoya principalmente en fuentes bibliográficas y documentos para reforzar los conceptos desarrollados y permite profundizar el conocimiento sobre el tema bajo análisis, se ha estructurado en capítulos que se desarrollan de la siguiente manera:

Introducción.

Se hace un breve resumen de la historia de la Institución objeto de esta tesis, por que llego a su situación actual, y los disparadores de su necesidad de cambio. También se incluyen los objetivos y la metodología utilizada.

Marco Teórico.

El marco teórico está estructurado en tres capítulos:

- 1. Gestión/Reingeniería de Procesos.** ¿Por qué las organizaciones necesitan preocuparse por el análisis de sus procesos?Cuál es la metodología para llevar adelante un efectivo rediseño de proceso y la posterior implementación de los cambios. El poder de la Reingeniería.
- 2. Reorganización.** Que implica una reorganización. ¿Cómo encaramos **una reorganización exitosa?**
- 3. Metodologías de mejora:** Ciclo PDCA, Metodología Lean.

Cuerpo Empírico.

En este capítulo se expondrá el análisis de la gerencia relevada, confrontado con la teoría expuesta en el presente trabajo.

Por una parte, se utilizará una investigación cuasi experimental revisando los Organigramas, procesos actuales, manuales de procedimientos, informes de auditoría interna/ externa, y bajo las premisas de metodologías de mejora, se establecerán objetivos relevantes, que se quieren lograr con la reorganización.

Por otro lado, se harán análisis no experimentales basándose en datos concretos y en material bibliográfico de consulta.

Conclusiones y Resultados.

En base a los resultados del caso se presentarán las conclusiones alcanzadas mediante la investigación realizada.

Bibliografía

Se enumera toda la bibliografía citada o consultada para en esta tesis.

MARCO TEÓRICO

Capítulo 1. Gestión/Reingeniería de Procesos

Gestión de Procesos.

Hammer (1994) especifica: “Un proceso de negocios es un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente”.

Mientras que Nogueira (2004) lo define:

“Secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado.”

Moreira (2007) plantea:

Que los procesos pueden ser tangibles (ej.: introducción de información en bases de datos) e intangibles (ej. Análisis de contenidos) Los mismos personifican a la organización mediante cada una de las etapas en que se realizan, ofrecen claridad acerca de su buen o malfuncionamiento, permiten la optimización y eficacia general de toda organización en tanto sean gestionados debidamente hacia la consecución de una meta.

Amarú (2009) manifiesta: “El proceso es la forma en que sus integrantes interactúen para realizar la actividad y poder trabajar con más organización”.

Definido que es un proceso, podemos ver ahora que se entiende por Gestión de procesos, Bergholz, (2011) considera:

Que la gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.

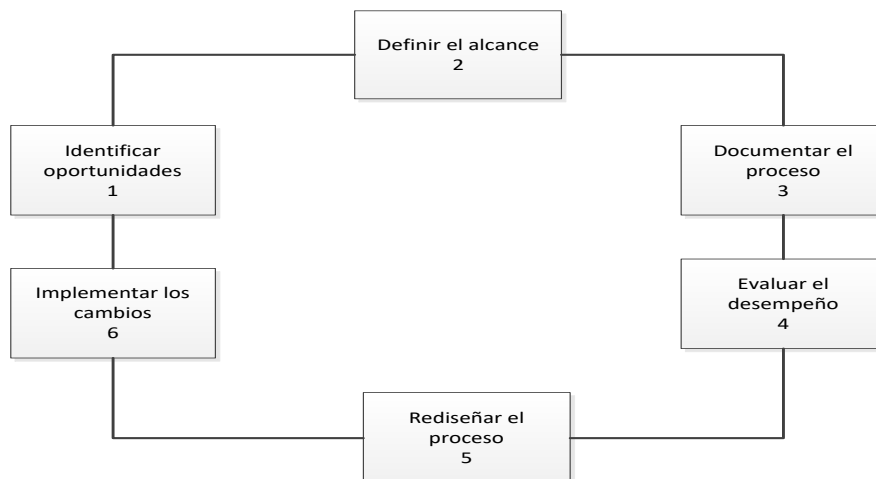
Por otro lado, Carrasco (2012) plantea:

Que la gestión de procesos es una disciplina que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente y la eficiencia operativa.

Análisis de procesos.

Ahora bien, todas las partes de una organización necesitan preocuparse por el análisis de sus procesos, simplemente porque los procesos son los que nos muestran como se hace el trabajo y por consiguiente el análisis de procesos se enfoca en cómo se hace el trabajo en realidad.

Figura 1. Plano para el análisis de procesos.



Fuente: Krajewski, Ritzman y Malhotra (2013).

En la figura 1, tenemos el detalle de los pasos a seguir para el análisis de proceso.

Paso 1: Identificar oportunidades.

Con el fin de identificar oportunidades, los administradores deben poner particular atención en los cuatros procesos centrales:

- i. Relación con proveedores.
- ii. Desarrollo de nuevos productos y servicios.
- iii. Flujos internos.
- iv. Relación con el cliente.

Cada uno de estos procesos y subproceso anidados en ellos, están involucrados en la entrega de valor a los clientes externos. ¿Todos los consumidores actuales están satisfechos con los servicios o productos que reciben, o hay lugar para mejorarlos? ¿Y los clientes internos? La satisfacción del cliente interno y externo debe monitorearse periódicamente, ya sea con un sistema formal de métricas o con verificaciones informales.

Debe impulsarse a los empleados que actualmente realizan el proceso o los proveedores internos o los clientes para que traigan sus ideas a los administradores y los especialistas en personal o que tal vez que pasen sus ideas a través de un sistema de sugerencias. Es usual que un especialista evalúe las propuestas, se asegure de que las sugerencias valiosas se pongan en práctica y proporcione retroalimentación a quien hicieron las sugerencias.

Paso 2. Definir el Alcance.

El alcance de un proceso puede ser demasiado amplio o demasiado estrecho.

Los recursos que la administración asigna a mejorar un proceso o a su reingeniería deben coincidir con el alcance de este. Si el alcance es amplio e involucra a un proceso central, se necesitará un equipo de diseño. Un equipo de diseño consiste en individuos experimentados con orientación al equipo en que trabajan en uno o más pasos del proceso, realizan el análisis del proceso y hacen los cambios necesarios. Si el proceso abarca varios departamentos, se beneficiará con un equipo directivo de varios administradores de diferentes departamentos encabezados por un administrador del proyecto que supervisa el análisis del proceso.

Paso 3. Documentar el proceso.

Esta parte del proceso sirve para comprender los pasos que se realizan en el proceso, utilizando diagramas, tablas, registros, etc. El analista observa qué pasos son visibles para el cliente y en que parte del proceso se pasa el trabajo de un departamento a otro.

Cinco técnicas son efectivas para documentar y evaluar procesos:

- i. Diagrama de flujos
- ii. Diagrama de flujos en carriles

- iii. Planos de servicio
- iv. Técnicas de medición del trabajo
- v. Diagramas de procesos

Estas técnicas nos permiten observar como hace su trabajo una organización. Se puede ver cómo opera un proceso con cualquier nivel de detalle y que tan bueno es su desempeño. Las técnicas para documentar procesos llevan por sí mismas a encontrar fallas de desempeño que generan ideas para mejorarlo y documentar la apariencia de un proceso rediseñado.

Paso 4. Evaluar el desempeño.

Es importante tener buenas medidas de desempeño para evaluar un proceso buscando ideas de cómo mejorarlo. Las métricas son mediciones de desempeño para el proceso y los pasos dentro de él. Se pueden crear múltiples métricas de calidad, tiempos de respuesta, productividad, etc. Una vez definida las métricas se recolecta información del desempeño de cada una.

Paso 5. Rediseñar el proceso.

Según Pulido (2010): “Para continuar el trabajo de diseño del nuevo proceso se aplican los principios básicos de la reingeniería, teniendo como meta eliminar los re trabajos, las actividades de soporte que no agregan valor al producto o al servicio, los procesos deficientes de retroalimentación, las demoras y los pasos laterales, etc.”.

Después de documentar el proceso, recolectar datos de las métricas e identificar las desconexiones, el analista o el equipo que está realizando el análisis establece un conjunto de cambios que mejorará el proceso. En este

paso se invita a las personas directamente involucradas en el proceso para que den sus ideas y opiniones.

Algunas veces las ideas para aplicar reingeniería o mejorar el proceso se vuelven evidentes después de documentar procesos y examinar con cuidado las áreas de desempeño por debajo del estándar, las transferencias entre departamentos y los pasos en donde el contacto con el cliente es alto.

Las ideas pueden generarse haciendo seis preguntas acerca de cada paso del proceso y acerca del proceso como un todo: ¿Qué se está haciendo?, ¿Cuándo se hace?, ¿Quién lo hace?, ¿Dónde se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Qué tan bien calificado sale en las distintas métricas de importancia?

Las respuestas a estas preguntas se cuestionan haciendo otra serie de preguntas ¿Por qué se realiza el proceso? ¿Por qué se realiza en ese lugar? ¿Por qué se realiza en ese momento?

La creatividad también puede estimular una lluvia de ideas, dejando que un grupo de personas conocedoras del proceso proponga ideas para el cambio diciendo lo que les viene en mente. Un facilitador registra las ideas. Se desalienta a todos los participantes a cuestionar cualquiera de las ideas generadas. El propósito es impulsar la creatividad y obtener el mayor número de ideas posibles, sin importar lo inverosímil que puedan ser.

Después de la lluvia de ideas, el equipo pasa a la etapa de concretarlo, evaluando las distintas ideas. El equipo identifica los cambios más redituables para el rediseño del proceso. El rediseño incluye aspectos de capacidad, distribución, tecnología e incluso de localización.

El rediseño del proceso se documenta una vez más, como la vista del después del proceso.

La técnica de punto de comparación puede ser otra fuente valiosa para el rediseño del proceso, ya que es un procedimiento sistemático que mide los procesos, servicios y productos de una empresa contra los líderes de la industria. Las compañías utilizan los puntos de comparación para comprender mejor la manera en que se hacen las cosas. Las compañías sobresalientes para mejorar sus propios procesos.

El punto de comparación se centra en establecer metas cuantitativas para el mejoramiento. El punto de comparación competitivo se basa en comparaciones con un competidor directo de la industria. El punto de comparación funcional compara áreas como administración, servicio al cliente y operaciones con los de las compañías sobresalientes. El punto de comparación interno incluye la utilización de una unidad organizacional con desempeño superior como el punto de comparación para otras unidades. Esta forma de punto de comparación puede ser ventajosa para empresas que tienen varias unidades o divisiones de negocios. Todos los tipos de punto de comparación nos dan información útil, en situaciones en las que se busca instalar un programa de mejoramiento continuo a largo plazo.

El punto de comparación consiste en cuatro puntos básicos:

1. Planeación. Identificar el proceso, servicio o producto para compararlo y las empresas que se usarán en la comparación, determinar las métricas de desempeño para el análisis recolectar datos.
2. Análisis. Determinar la diferencia entre el desempeño actual de la compañía y el de las empresas comparadas; identificar las causas de diferencias significativas.

3. Integración. Establecer metas y obtener el apoyo de los administradores que deben proporcionar los recursos para lograr las metas.
4. Acción. Desarrollar equipos multifuncionales entre los más afectados por los cambios; desarrollar planes de acción y asignaciones de equipos; implementar los planes; monitorear el avance; recalibrar los puntos de comparación conforme se realicen los ajustes.

Paso 6. Implementar los cambios.

La implementación de los procesos rediseñados es solo el inicio de los procesos de supervisión y mejoramientos continuos. Las metas con las métricas deben evaluarse de manera continua y restablecerse para ajustar a los requerimientos cambiantes.

Evite los siguientes errores al administrar procesos: no conectarse con los aspectos estratégicos, no involucrar a las personas idóneas de manera correcta, no dar a los equipos de trabajo una dirección clara y después hacerlos responsables, no tomar en cuenta el impacto sobre las personas, no poner atención en la implementación, no crear infraestructura para el mejoramiento continuo de los procesos y por último no quedar satisfecho a menos que se hagan cambios fundamentales de reingeniería: ¿La expectativa es un cambio radical mediante la reingeniería de proceso? Si es así, se perdería el efecto acumulado de muchas mejoras pequeñas que pueden hacerse de manera incremental. Los esfuerzos de la gestión de procesos no deben limitarse a la reducción de personal o la reorganización, aun cuando puedan eliminarse puestos de trabajo o cambiarse estructuras, no deben

limitarse a grandes proyectos de innovación tecnológica, aunque con frecuencia ocurran cambios tecnológicos.

Los administradores deben asegurarse que su organización detecte nuevas diferencias en el desempeño, en la búsqueda continua de mejoras de procesos. Los esfuerzos de rediseño de procesos deben ser parte de revisiones periódicas e incluso planes anuales. La esencia de una organización que aprende es el uso inteligente de esa retroalimentación. (Krajewski, Ritzman y Malhotra, Año 2013)

Reingeniería de Procesos.

Comencemos por entender de qué hablamos cuando nos referimos a reingeniería de procesos desde la perspectiva de diferentes autores:

En palabras de Hammer (1994): “Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicios y rapidez”.

En palabras de Perez Hurtado (2009): “Es un medio para lograr cambios radicales en el desempeño, tomando como las medidas el costo, los tiempos de los ciclos, el servicio y la calidad y buscando la mejora de los procesos relacionados con el cliente para que le agreguen valor real”.

No basta querer realizar una reingeniería de procesos. La identificación de la mejora tiene que estar palpable en los resultados, mediante el valor agregado que se obtiene de los cambios ocurridos en los diferentes procesos.

Benoit (1996), afirma: “Reingeniería es comenzar de cero es un cambio de todo o nada, además ordena la empresa alrededor de los procesos. La reingeniería requiere que los procesos fundamentales de los negocios sean observados desde una perspectiva en base a la satisfacción del cliente”.

En palabras de Zaratiegui (1999):

La reingeniería implica normalmente enfrentarse a los cambios por adoptar con la mente limpia de la historia pasada; se recomienda pensar en la situación a la que se aspira para a partir de ahí, idear y diseñar los medios necesarios, sin sentirse atados por lo que se está haciendo, que supondrá un lastre a las nuevas ideas. La reingeniería, cuando tiene éxito, produce un

salto cualitativo equivalente a varios años de progreso continuo y, a veces, va más allá de lo que se conseguiría con los métodos de mejora progresiva. Esto implica riesgos, que deben estar compensados por los beneficios a obtener, por lo que es obligatorio que los proyectos de reingeniería (como todos los proyectos de cambio para la gestión de empresa, por otro lado) estén impulsados por los requisitos del mercado, de los clientes, que ya no se conforman con las características similares que les ofrece el abanico de competidores, sin iniciativas atractivas.

Artiles (1998) la define como:

Un método que facilita el rediseño de los procesos de trabajo y la implementación de los nuevos diseños está encaminado a hacer que el trabajo produzca su principal beneficio y obtenga ventajas competitivas. Significa también posicionamiento y reposicionamiento y está dirigido a una visión de alto nivel cuyo conjunto de intereses y aplicaciones complementan sus principales directrices, alcanzándose mayores niveles de eficiencia y efectividad a menos costo.

Magnanelly (1995) comenta que: “reingeniería es el rediseño rápido de los procesos estratégicos de valor agregado y de sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan”.

Mora (2009) plantea que: “en el diseño o reinversión de los procesos de negocios, las estructuras, las creencias y el comportamiento organizacional, la reingeniería de procesos genera mejoras dramáticas en la calidad de la organización”.

Lefcovich (2004) explica que:

Constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos significativos, y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas. Reingeniería, no se puede apartar de las creencias, valores, cultura y hábitos de los trabajadores. Una buena partida a favor del logro positivo de los cambios en la organización tiene que ver con ese entorno en que se encuentra sumergido el obrero; y saber lidiar con el personal de una organización en este sentido, es más valioso que sumergirse en planos estructurales con nuevas propuestas.

No se debe perder de vista que los nuevos cambios en las organizaciones muchas veces obedecen a la mentalidad del personal que trabaja en las organizaciones y esto específicamente se refiere a la cultura organizacional a la cual está sujeta cada organización, donde influye el modo de pensar para la toma de decisiones, la manera en la que se relacionan las personas en su entorno interno y su manera de afrontar y de transmitirse información. En fin, son aspectos que se encuentran en las raíces de las instituciones y que a veces es imposible separar para elevar nuevas propuestas, las cuales ayuden a que la estrategia que se quiera seguir en la organización pueda desenvolverse con resultados positivos.

Cuando se habla de reingeniería todas las personas enseguida piensan que es en dejar todo lo que estaba hecho y empezar de cero, de cierta manera se

realizan nuevas cosas; pero no se trata de inventar algo nuevo, hay cambios que otras organizaciones ya pueden estar utilizando que pueden ser provechosos, recurrir a un benchmarking logra que del estudio de otra organización, veamos que procesos y actividades en esa organización han sido bien acogidos.

Tipos de Reingeniería.

La reingeniería tiene 3 tipos que pueden ser implementados por las empresas.

Lefcovich, (2010), los enumera:

- i. Reingeniería de procesos para mejorar costos. Esta se refiere a cuando la empresa u organización se ve presionada a bajar sus precios de venta por la competencia, entonces es hora no de reducir costos necesariamente, sino de dar mayor valor a dichos procesos optimizando el uso de los recursos tanto humanos como monetarios y físicos, de manera que los costos aun siendo los mismos, se auto justifiquen y rindan mejores réditos para la empresa u organización.
- ii. Reingeniería de procesos para lograr ser el mejor de su clase. Esta es la que debería ser aplicada por toda empresa ya que al estar en un mercado tan competitivo como el actual, la necesidad de mejorar constantemente es vital, porque las empresas deben ir evolucionando al ritmo del entorno, y si no lo hacen al no estar preparadas pues otras empresas las devorarán rápidamente y quedarán obsoletas y fuera de competencia.
- iii. Reingeniería de procesos para realizar un punto de innovación radical. Esta reingeniería de procesos deberá ser aplicada por empresas que necesiten estar en la cumbre, como son las que trabajan con tecnología,

ya que estas son empresas que dependen directamente de un punto de innovación radical para estar fuertemente posicionadas en los distintos mercados.

Aportes de la Reingeniería de procesos.

Algunos autores se centran en los más simples como los enunciados por (Ponjuan, 2005):

Optimiza los procesos organizacionales, acceso a información confiable, precisa y oportuna de manera más rápida, posibilidad de compartir información entre todos los componentes de la organización, eliminar datos y operaciones innecesarias y reducción de tiempos y de costos de los procesos.

Otros apuntan a los más profundos, como el de (Hammer, 1994):

Una organización de funciones a procesos. Lo que antes tenía una perspectiva de una organización que estaba dividida en tareas, trabajos, productos o servicios, hoy no existe más esa visión, ahora con la reingeniería nos enfocamos en los procesos responsables de todo el trabajo para obtener el producto o servicio final y en la forma en que sus participantes deben automatizar sus labores para que correspondan a las necesidades que los clientes potenciales puedan tener, de esta manera se logrará que una empresa cuente con equipos de trabajo consolidados y enfocados hacia una misma meta.

Procedimientos complejos a sencillos. Los procesos que sugiera una reingeniería deberán ser facilitadores de trabajo más no crear cuellos de

botella que impiden convertir los procedimientos de complejos a sencillos.

Aumento de trabajo a aumento de productividad. Al existir un grupo de personas realizando o compartiendo todo el proceso ya sea de un servicio o producto; cada uno de ellos puede realizar o estar a cargo de todo el proceso de principio a fin; lo que antes se creaba especialistas solo de ciertas tareas pues ahora con la reingeniería de procesos se convierten en verdaderos especialistas, pero de todo el proceso. Con esta aplicación las barreras que existían dentro de la organización como retrasos y trabajos sin importancia real son derribadas, haciendo que el trabajo inútil se transforme en procesos productivos que se vean reflejados en el servicio final. Renovar la capacidad de competitividad no es cuestión de hacer que la gente trabaje más duro, sino de aprender a trabajar de otra manera.

Sistema de jerarquías a organización plana. Al ser parte de todo un proceso los trabajadores obtienen mayor satisfacción ya que la reingeniería de procesos, les ofrece expandirse de forma horizontal y no vertical; es decir, ya no hay esa competitividad por escalar en una jerarquización. Antes la división de los niveles dentro de la empresa, creaba desacuerdos, envidia e individualismo ya que cada trabajador, se esforzaba por alcanzar un ascenso mas no se enfocaba en realizar la tarea encomendada, al tener varias personas fijadas hacia el puesto que quieren estar, no permitía que se concentren en el trabajo para el que fueron contratados realmente. Además, la jerarquización tiene desventajas como evitar el compañerismo, no permite que todos tengan

la misma importancia, crea rivalidades y crea confusión de hacia dónde quieren o deben llegar para que la organización compense su trabajo. Gerente supervisor a gerente facilitador, capacitador. El trabajo se facilita, cuando los gerentes se convierten en entrenadores o facilitadores que enseñen como desarrollar habilidades que los ayudarán a auto dirigirse, siendo capaces de desarrollar tareas dentro de los procesos que agreguen valor.

Trabajo individual a trabajo en equipo. En la reingeniería se forman equipos de trabajo que realizan conjuntamente todo un trabajo o proceso, lo que ayuda a que los problemas y sus soluciones sean resueltos de manera conjunta y ya no aislada como antes se lo hacían cuando el trabajo era departamentalizado. Los equipos de trabajo pueden ser permanentes o temporales mientras dura el trabajo hasta la entrega del servicio o producto al cliente, de esta manera se observa que los objetivos ya no son de una sola persona, lo que causaba distintas direcciones de los objetivos planteados, sino de un grupo de personas orientadas hacia un mismo punto, lo que crea que se facilite el proceso de entrega de un buen servicio o producto.

Puestos de especialidad a multihabilidad. Con la reingeniería de procesos, el panorama para los trabajadores crece o se expande junto con la motivación de ya no ser solo una tarea simple, la que deban realizar y tal vez sin valor alguno por sí sola, sino más bien ser capaces de estar a cargo junto con un grupo de trabajo de todo un proceso, que los llevará a la reproducción de un producto o servicio creado para la satisfacción del cliente. Sin duda alguna, este nuevo enfoque hace que

los empleados sientan el valor que tiene su trabajo para los clientes, el cual se ve plasmado en la fidelidad de los mismos para con la empresa. Gente controlada a responsable y facultada. La reingeniería promueve que para trabajar con un grupo de personas con las características mencionadas, es necesario, proporcionar un ambiente de trabajo idóneo para su labor, en el que se sientan cómodos y se consideren parte fundamental de la empresa. Es así que la reingeniería de procesos, adopta estas normas para obtener mejores resultados. Antes las empresas tomaban a la parte obrera como último puesto de importancia dentro de la misma, las actuales en cambio, deben entender que gran parte del éxito, empieza dentro de ésta, con el cumplimiento de satisfacer las necesidades de sus trabajadores; es decir, para llegar a satisfacer las necesidades de los clientes, es primordial involucrarse con la fuerza laboral, conocer y entender sus carencias, brindarles oportunidades de crecimiento y además creer en su potencial, conjuntamente con una capacitación continua; dándoles la importancia que ellos requieren para sentirse parte sustancial de la misma, como consecuencia de esto se obtendrán beneficios para la empresa, ya que ellos responderán positivamente hacia los clientes.

Personal aprendiz a personal experto. Cuando hablamos de equipos de trabajo debemos entender también, que está implícita una mayor responsabilidad lo que hace deducir que dichos equipos deberán estar conformados por personas capacitadas dispuestas a enfrentar nuevos retos que las hagan crecer; ellos deberán ser autocríticos para superarse a sí mismo.

Medición de tareas a medición de resultados. El cumplimiento de normas y tareas no será suficiente para evaluar la eficiencia de lo ejecutado, más la optimización que la reingeniería pide se mide en términos de resultados del negocio, incremento de rentabilidad, participación del mercado, ingresos y rendimiento sobre la inversión. Atención en las ventas a atención a las preferencias de clientes. Es de vital importancia saber que la reingeniería trata de implantar en su personal, la frase que dice que quienes realmente pagan el sueldo de los trabajadores son los clientes con su satisfacción más no los “jefes”; el objetivo de esta expresión es para que los trabajadores se esfuercen por cumplir con lo que demandan los clientes potenciales creando una fidelidad. Por esta razón se necesita que la empresa que decida realizar una reingeniería de procesos, esté dispuesta a capacitar y orientar a sus trabajadores mediante charlas de concientización sobre la importancia de complacer o suplir las necesidades y preferencias de los clientes para llegar a su cubrir su satisfacción, la misma que más tarde se verá reflejada en la rentabilidad de la empresa.

Esperar clientes a buscar clientes y mantenerlos. La reingeniería de procesos toma con gran importancia a la segmentación de mercado, ya que permite conocer hacia donde deben estar dirigidos los esfuerzos de los trabajadores y el nuevo enfoque que deben tener las empresas de hoy que es hacia la satisfacción del cliente, que se ve manifestado en el “servicio al cliente”, este servicio es otra de las herramientas utilizadas por la reingeniería de procesos, es muy eficaz cuando se trata de relacionarse con los clientes de forma personalizada y directa, utilizada

en la forma correcta, hace que los productos o servicios lleguen al cliente en la forma y tiempo deseado.

No debemos dejar de considerar las debilidades que puede traer consigo una reingeniería de procesos, referidas principalmente a que se tienen expectativas irreales, se aplican análisis inadecuados y no se considera el comportamiento humano.

Diez preceptos para el éxito de una reingeniería.

Según Klein (1997) para tener éxito al aplicar una reingeniería es necesario, de abajo a arriba (Ver figura 2):

Figura 2. Preceptos para el éxito de una reingeniería.



Fuente: Klein (1997).

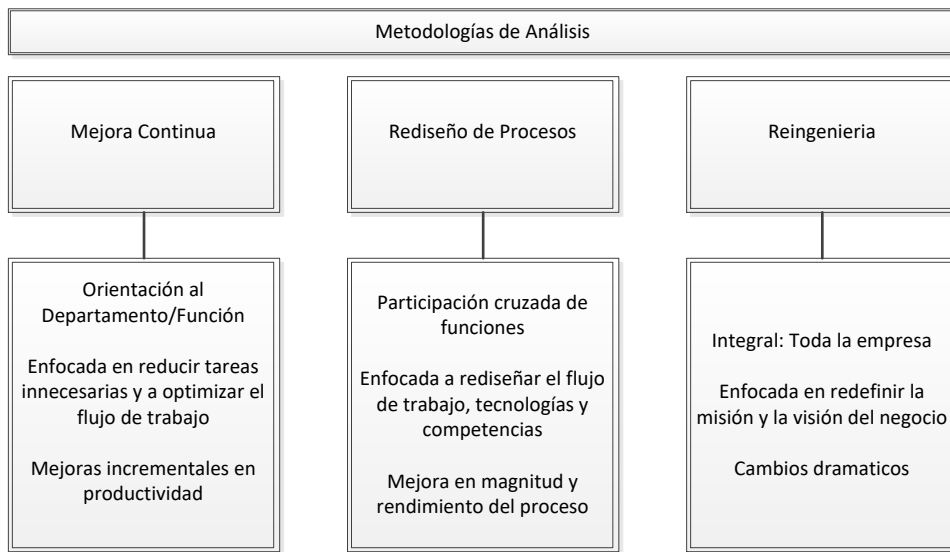
Relación Gestión de Procesos y Reingeniería de Procesos.

La reingeniería de procesos y la gestión de procesos están mutuamente relacionadas, como muestra la figura 3. La gestión de procesos se enfoca en un análisis interno de cada proceso, quiere esto decir, que puede darse el caso que la empresa quiera gestionar un proceso; pero la garantía que, al gestionar

este proceso, todo fluya bien con respecto a los otros procesos, es un tanto difícil cuando no se puede presenciar las perturbaciones de los otros componentes y por esto, la reingeniería, como herramienta para uso global, juega un importante papel porque su aplicación garantiza realizar cambios drásticos en una organización, al ser reestructurados sus procesos (en el cual cada uno de los procesos es un elemento fundamental para que marche cada aspecto que forma parte de la organización).

Podemos afirmar que la reingeniería es una solución tan radical que no debe confundirse con ninguna otra propuesta para la mejora de los procesos, ya que implica la reinvención de los procesos y no su mejora o reestructuración; por lo que puede ser una gran ventaja competitiva para las organizaciones. Es una herramienta clave que está muy vinculada con la gestión de procesos y la gestión del conocimiento, por lo que cada una de éstas complementa la reingeniería como clave para solucionar los trastornos globales que posee una organización. No debe olvidarse que es responsabilidad de todos los trabajadores de una organización y no solamente de los directivos; esto significa que todos deben estar conscientes de la responsabilidad que encierra volver a empezar de cero y las consecuencias que conlleva todo esto. Sin la mano intelectual y cognitiva del personal de una organización, no podría ver su resultado positivo para poder insertarse en un medio ambiente competitivo. Dentro del cambio en una organización, la tecnología juega su papel, no por eso debe confundirse que la misma signifique reingeniería. Además, disponer de ellas para elaborar las nuevas estructuras de las empresas, es una parte del eslabón; y el uso efectivo de la misma siempre va a depender del personal que interactúa con ella.

Figura 3. Metodologías de Análisis.



Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 2. Reorganización

La reorganización implica repensar de manera fundamental los procesos de negocios y rediseñarlos radicalmente, con el fin de obtener dramáticos avances del desempeño. Los factores clave del concepto son: la orientación hacia los procesos, el cambio radical y la gran magnitud de los resultados que se esperan.

Un proceso de negocios es un conjunto de actividades relacionadas entre sí que reciben uno más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Un proceso tiene un proveedor, un cliente y una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten los insumos en un producto o servicio.

Una reorganización se centra en estos tres pilares:

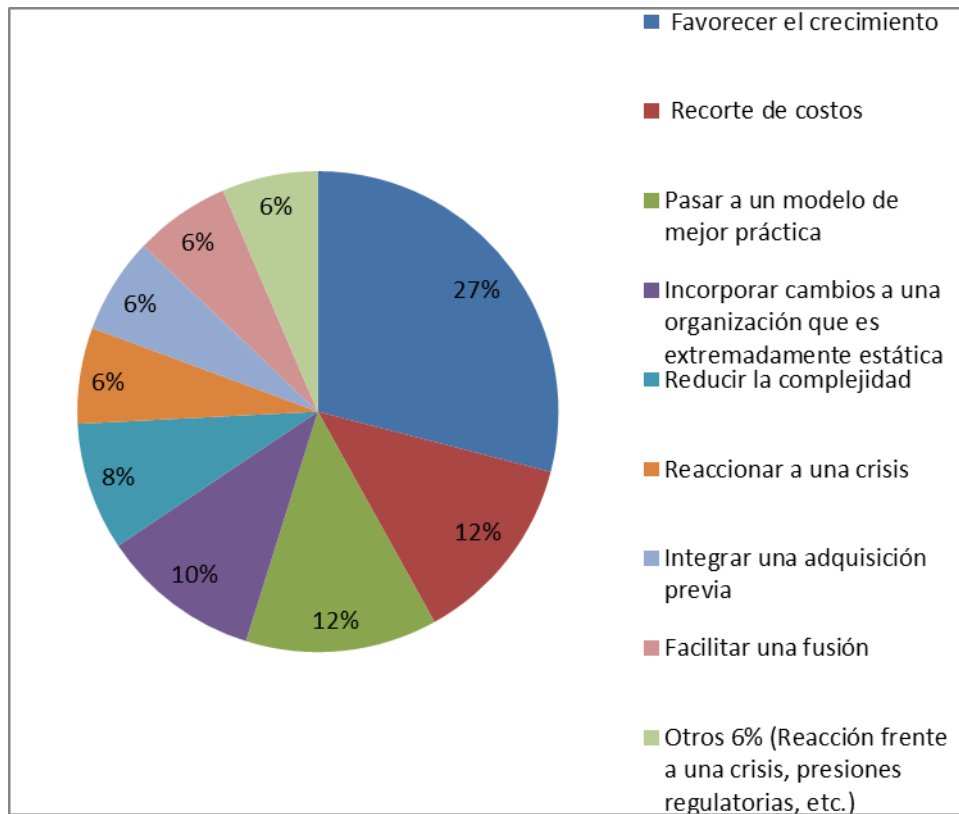
1. la estructura (cómo alinea a las personas para alcanzar una determinada serie de objetivos).
2. los procesos estratégicos (cómo abordarlos).
3. las personas (reubicándolas frente a diferentes objetivos, perfeccionándolas, incorporando nuevo personal de talento o reduciendo el número de actividades y por consiguiente el de personas, si se ha instaurado la ineficiencia).

Tal vez tenga que actuar sobre los 3 aspectos señalados.

Ahora bien, sino se tiene claro cuáles son los resultados de negocio que se quieren obtener, no se sabrá dónde hay que cambiar la organización y será mejor no comenzar hasta que se sepa.

¿Por qué se emprende una reorganización? Según encuesta de Mckinsey, (2010). Ver figura 4.

Figura 4. ¿Por qué se emprende una reorganización?



Fuente: Elaboración propia.

Esta encuesta sugiere que las reorganizaciones centradas en proporcionar crecimiento y las que se ocupan de la complejidad son las que tienen más éxito en el período planificado. Las que tienen menos éxito son las que se emprenden para satisfacer el deseo de un líder de hacer cambios (pueden ser las que más impacto negativo tengan en el negocio), las que quieren agitar a una organización que se considera excesivamente estática y las que pretenden facilitar una fusión. Esto demuestra que las reorganizaciones deben tener una lógica de negocio clara para tener éxito y no deben ser producto del deseo de

un líder de remodelar el mundo, ni de una sensación general de que las cosas tienen que agitarse.

Tal como dice Musk (s.f), CEO de TESLA:

“La primera etapa de crecimiento permite la especialización y aumenta la productividad individual. Con cerca de 1000 personas, la productividad global aumenta pero la productividad individual desciende [...] si se añade demasiada estructura y no se piensa en cómo fluye la información a través de la compañía.”

El proceso en 5 pasos.

Paso 1 – Costos.

Preguntas Paso 1

¿Hasta qué punto fue precisa la definición del valor que la reorganización traería consigo?

0: No se definió valor.

1: Hay alguna idea, pero no se cuantificó

2: Objetivo del valor global de la reorganización (reducir el coste del personal en un 10%)

3: Valor definido de forma precisa y cuantificada.

¿Hasta qué punto se consideraron los costos y riesgos de la reorganización?

0: Asumimos que podríamos llevar a cabo la reorganización sin costos ni trastornos de ningún tipo.

- 1: Identificamos algunos riesgos de alto nivel, para ayudar a planificar las correspondientes atenuantes.
- 2: Confeccionamos un presupuesto para el equipo de proyecto o el equipo de apoyo externo e identificamos algunos riesgos de alto nivel.
- 3: Confeccionamos un presupuesto para el equipo del proyecto y cuantificamos los riesgos potenciales de la reorganización.

¿Cómo estimó el calendario de ejecución de la reorganización?

- 0: No se estableció un calendario, tardará lo que haga falta.
- 1: Fijamos un calendario para la primera fase de trabajo (por ejemplo, el diseño de nuevos puestos de trabajo y dependencia jerárquica)
- 2: Establecimos un calendario general.
- 3: Fijamos un calendario general, desglosado por fases.

Sume las puntuaciones por cada una de las preguntas. ¿Qué puntuación total ha obtenido? Si ha obtenido 7 o más, lo está haciendo bastante bien. Un resultado entre 4 y 6, significa que tiene algunos aspectos básicos en orden. Un resultado menor a estos significa que usted tiene dificultades serias.

Trampas frecuentes del paso 1

Beneficios mal definidos: Es esencial definir correctamente el propósito de la reorganización. Habitualmente, se acaba con una lista en la que cabe todo, y en algún momento de la reorganización te das cuenta de que hay muchas cosas que nunca se van a llevar a cabo. Hay que ser implacable y concentrarse en los pocos aspectos que realmente eran importantes. En última instancia,

tienen que estar asociados de forma muy clara a unas pocas cifras que son fundamentales para los accionistas, clientes o para ambos. Como parte de esto se necesita estar preparado para eliminar prioridades en otras áreas, las cuales siguen siendo importantes para un rendimiento correcto en aras de alcanzar un rendimiento excelente en las áreas más importante.

No se contemplan los recursos humanos y económicos que son necesarios: En primer lugar, encontrar aliados que comprendan cuál es el propósito de lo que usted está haciendo, pero aún más importante es el tono y el comportamiento que usted desee al final de la reorganización. Recuerde que se están cambiando interacciones y estructuras, sin ellos ni siquiera lo intente. En segundo lugar, construya un equipo para la reorganización bajo el mando de uno de sus aliados (Un equipo debería contener como mínimo un jefe de proyecto (Si la reorganización es de un área específica, referente de esa área), un representante de RRH, un referente de comunicaciones y un representante sindical, dependiendo del peso del gremio. En tercer lugar, el rol de la alta dirección recuerde el desafío de una reorganización que afecta estructura, es necesario que la alta dirección comprometa su tiempo.

No es posible eliminar por completo el coste humano, pero si atenuarlo para ello, comunique todo lo que se pueda tan pronto como sea posible, incluido los calendarios respecto de cuando se tomará una decisión. Tratar a los empleados con toda la compasión que usted esperaría para sí mismo y prever que la gente reaccionará ante la reorganización de una manera emocional y por último testear los cambios a fondo antes de implementarlos y asegurarse de que son comprensibles a nivel de cada rol y no solo a nivel de la alta dirección.

No existe un calendario acordado. No debe haber reorganizaciones eternas, error creer que un cambio prolongado y evolutivo minimizara la perturbación.

Las reorganizaciones que tiene éxito se ejecuten con mayor celeridad.

Además, tener un calendario acordado, hace que todos los participantes tengan asignado su tiempo.

Ahora bien, si tenemos en cuenta Beneficios, costos, calendario, podemos hacernos una idea de si la reorganización vale la pena ser encarada.

Estrategias Paso 1

Defina el valor de la reorganización de forma explícita, identifique los riesgos y los costos, se debe prestar atención a los riesgos cuello de botella, que si bien pueden no ser los más importantes podrían retrasar el proceso de reorganización de forma sustancial, fije un calendario exigente: a fin de que el equipo acompañe la tarea, no subestime el tiempo que se necesitará, que este claro momento de participación de cada participante.

Informe de forma general, a la organización, centrándose en lo que está ocurriendo, porque, cuánto tiempo durará y cuando tendrán más noticias al respecto.

Paso 2 – Determinar las Fortalezas y Debilidades existentes.

Preguntas Paso 2

¿Hasta qué punto ha evaluado las fortalezas y debilidades de la reorganización actual o anterior?

0: No efectuamos esta evaluación.

1: Llevamos a cabo algún Benchmarking de nivel general.

2: Investigamos las debilidades de la reorganización anterior para que nos ayudara a saber lo que se debía solucionar.

3: Investigamos las debilidades y fortalezas de la reorganización anterior en detalle.

¿Qué punto de vista tuvo usted en cuenta para esta evaluación?

0: Ninguno.

1: Los de los directivos de la compañía.

2: Una muestra del personal.

3: Una muestra considerable de personas procedentes de diferentes niveles y regiones.

¿Cómo llevo a cabo esta evaluación?

0: No hicimos la evaluación.

1: Solamente entrevistas.

2: Entrevistas y encuestas.

3: Entrevistas, encuestas, sesiones de trabajo y análisis.

Sume las puntuaciones, entre 7 y 9 siéntase satisfecho, y preocupado por una puntuación por debajo de 5.

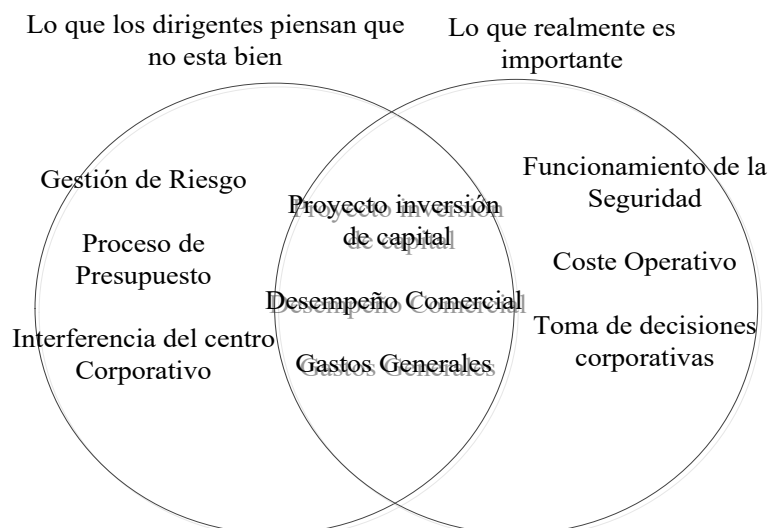
Trampas frecuentes del paso 2

Centrarse solamente en las debilidades. Salvo que todos los resultados sean malos, identifique las fortalezas, destáquelas y asegúrese de que no hace nada para perturbarlas.

Escuchar solamente a los directivos. Se debe participar también a una muestra de la organización y buscar el punto de vista de clientes, proveedores y otras partes interesadas para conocer y entender lo que estos grupos desearían de la compañía o unidad de negocios.

Basarse en habladurías.

Figura 5. Diagrama de Venn de lo que está bien y de lo que es importante.



Fuente: Heidari - Robinson y Heywood (2017).

En la figura 5 hay un análisis útil, porque puede orientar las acciones a emprender. La categoría que se muestra en el área de intersección de las dos elipses, “lo que los dirigentes piensan que no está bien” y “lo que realmente importa” es la zona óptima. La segunda categoría, aquellas cosas que realmente son importantes pero que ninguno de los líderes cree que están mal es más difícil: son puntos ciegos potenciales para el equipo directivo. Con la tercera categoría, aquellas cosas que los líderes creen que no están bien, pero

no las consideran importantes hay que tener cuidado, ya que pueden absorber tiempo y recursos y tener bajos beneficios.

Estrategias Paso 2:

Detecte las fortalezas a preservar, asegúrese de escuchar los puntos de vista de todos, Triangule entre diversas fuentes de datos para asegurarse de que dispone de una base sólida de hechos objetivos y por último determine cuál es el medio más eficaz de compartir los resultados de su diagnóstico con la dirección de la compañía.

Determine que parte de ese material se puede compartir con toda la organización.

Paso 3 - Elegir entre múltiples opciones.

Esta es considerada la parte más importante y compleja de una reorganización: elegir el nuevo modelo organizacional.

Preguntas Paso 3

¿Cuáles son las áreas de la organización que usted tuvo en cuenta?

0: Un concepto de alto nivel.

1: Estructura Organizacional.

2: Estructura organizacional y personas.

3: Persona, proceso y estructura organizacional.

¿Hasta qué punto tuvo en cuenta una serie de opciones genuinas (todas las cuales podían ser eficaces)?

0: Desde el comienzo sabíamos que necesitábamos avanzar hacia un modelo objetivo.

1: Consideramos tres opciones con sus pros y sus contras, una de las opciones era claramente la mejor.

2: Consideramos varias opciones, todas las cuales podrían haber sido eficaces en nuestro caso.

3: Consideramos opciones detalladas para diferentes partes de la organización.

¿Cómo abordo el debate y la incomodidad de los directivos?

0: Limitamos el debate a un pequeño grupo de directivos y ayudantes que pensaban de forma parecida hasta que nos sentimos preparados para hablar con otros directivos.

1: Entrevistamos a todos los directivos y tratamos de incorporar sus puntos de vista a la solución escogida.

2: Incluimos todos los directivos en un debate sobre la opción preferida, después de que nosotros hubiéramos hecho el trabajo preparatorio.

3: Celebramos múltiples debates con la dirección a lo largo proceso.

Una puntuación de 7 a 9 significa que usted está bien encarrilado. Una puntuación entre 5 y 7 no es mala y por debajo de 5 usted necesita ocuparse.

Trampas frecuentes del paso 3:

Podemos mencionar: saltarse los dos primeros pasos, no definir el valor de la organización o no vincular la reorganización a los retos específicos de la

compañía. En cambio, comienzan a diseñar un nuevo modelo basado en la última teoría de moda o en las mejores prácticas copiadas de los competidores. De este modo se crea una organización estereotipada que no aporta beneficios claros.

Focalizarse exclusivamente en el organigrama. Gosden (2017), Chief Operating Office de Thames Water afirma:

“Reflexionar sobre organigramas es fácil y tangible, y además es atractivo para las personas a las que le gusta que las cosas se hagan rápidamente. Sin embargo, hay que ir más allá de esto para conocer y comprender los procesos de negocio y luego, más allá de esto, para debatir sobre las personas y las culturas”.

Todas las organizaciones, como podemos ver en la tabla 1, tienen en cuenta 3 dimensiones: personas, procesos y estructura.

Tabla 1 *Dimensiones y áreas de una organización.*

Dimensión	Áreas de las que ocuparse en una reorganización
Personas	Cantidad de personas. Competencias y experiencia. Mentalidades y comportamientos.
Procesos	Procesos de gestión (estrategia, riesgo, asignación de capital). Procesos de negocio. Sistemas de tecnología.
Estructura	Gobernanza y delegación de autoridad. Líneas Jerárquicas. Descripción de roles y perfiles.

Nota. Heidari – Robinson y Heywood, (2017).

De las anteriores, personas y procesos son las más importantes. La base lógica de una reorganización es animar a una gran cantidad de personas a trabajar de una forma diferente con el objetivo de aportar más valor. Esto no quiere decir que la estructura no sea importante, si las responsabilidades no se distribuyen en forma clara entre los diferentes roles y equipos, es posible que un cambio de estructura las pueda aclarar.

Imponer una solución: Ya hemos indicado que no debemos escoger una solución de acuerdo con la mejor práctica de la competencia. El proceso a través del cual se toman los inputs de los pasos 1 y 2 y se crea un diseño que los aborda es uno de los desafíos más difíciles de una reorganización. Se requiere no solo razonamiento deductivo sino también inductivo. Hay dos planteos distintos:

- De arriba abajo: establezca una serie de conceptos, asegurándose de que describen a grandes rasgos el funcionamiento del modelo (procesos y personas) así como su apariencia (estructura). Al mismo tiempo defina unos 5 criterios para comparar los distintos conceptos (por ejemplo: reducciones de costos, encaja con la cultura de la organización, etc.). Se debe elegir aquella opción que mejor se adapte a la estrategia y a la cultura de la organización.
- De abajo arriba: en lugar de desarrollar conceptos globales, lleve a cabo brainstorming alrededor de una serie de ideas de mejora que aporten beneficios necesarios y soluciones a las debilidades organizacionales. Las ideas pueden referirse a personal, proceso y estructura o a alguna combinación entre ellas (Ejemplo: fusionar los equipos A y B, eliminar

una capa jerárquica, etc.). Este modelo es útil para compañías que funcionan bien con unos pocos problemas específicos.

Eludir a los directivos difíciles. Se los debe incluir en el proceso, ya que la experiencia demuestra que muchos de los directivos que son más hostiles al comienzo de un proceso, pueden ser más adelante los más comprometidos, cuando se han tenido en cuenta sus aportes o sus posiciones han cambiado.

Estrategias Paso 3:

Aspectos a tener en cuenta: No saltar los pasos 1 y 2, abarcar personal, proceso y estructura así como explotar diferentes opciones. Al igual que con la mayoría de las reorganizaciones, sobre todo aquellas que implican, pérdida de poder de los líderes, eliminación de puestos de trabajo, ahorros importantes, el progreso no siempre fue fluido y muchas de las conversaciones fueron dolorosas y exigieron una dedicación de tiempo y una atención sustancial de parte de los líderes. Fundamental la participación de RRHH.

Los altos directivos deben debatir ahora. Reflexiones a fondo sobre la forma de dirigir las reuniones con el equipo de dirección para conocer las soluciones de compromiso y tomar decisiones. Observe la dinámica entre los directivos durante estos debates.

Paso 4 - Disponer correctamente las infraestructuras necesarias.

Preguntas Paso 4:

¿Cómo describiría la experiencia de planificar la implementación?

0: No confeccionamos un plan.

1: Disponíamos de un plan de alto nivel.

2: Teníamos un plan detallado.

¿Qué paso con los directivos que formaban parte de la organización anterior?

0: Se quedaron todos en sus puestos.

1: Se quedaron todos, pero algunos cambiaron de puesto.

2: Algunos cambiaron de puestos, incorporamos algunos profesionales de talento de fuera y otros se fueron.

3: La mitad permanecían en su puesto de trabajo, otro % cambió de posición y otro % fue sustituido por nuevo personal de talento.

¿Cómo manejo el problema de algunas unidades de negocio o funciones que reivindicaban que deberían ser exceptuadas?

0: Permitimos a los más ruidosos que adaptaran el diseño o el plazo establecido.

1: Tratamos de convencer a todos y de asegurarnos de que todas las unidades de negocio y funciones siguieran el mismo proceso.

2: Permitimos algunas excepciones a la luz de las aportaciones de los directivos, los dejamos para más tarde y procedimos con el resto.

3: Establecimos proactivamente e impulsamos el cumplimiento para todas las unidades que no cumplieron.

¿Cómo instruyó al personal de la organización, a aquellas personas cuya ayuda era necesaria para diseñar los detalles?

0: Comunicaciones enviadas al personal.

1: Información específica para aquellos cuya ayuda necesitábamos.

2: Les proporcionamos planillas estándar que debíamos cumplimentar.

3: Creamos un manual de instrucciones y plantillas para cumplimentar.

Si la puntuación llega a 10 o más debería sentirse seguro, si está entre 6 y 9 está bien, si está entre 5 y menos cuidado.

Trampas frecuentes Paso 4:

Podemos indicar: Planificación secuencial prolongada e implementación evolutiva: Hay que comenzar el paso 4 definiendo la serie completa de actividades que son necesarias, priorizando aquellas que es esencial llevar a cabo ahora frente a las que no son tan deseables, no están relacionadas con la reorganización y pueden realizarse más adelante. Fijar en este plan 2 o 3 fechas inamovibles. Realizar ingeniería inversa de las actividades a partir de los x meses de la fecha de implementación, por ejemplo, o antes si la reorganización es muy sencilla, asegurándose de que para lograr esto las actividades estén planificadas en paralelo y no en secuencia. Con estos cuidados se conseguirán más rápido los resultados previstos de la reorganización y se minimizará el período de perturbación.

Otros aspectos a tener en cuenta son la importancia del cambio de la información sobre costos, beneficios y de gestión, porque muchas organizaciones no lo hacen y se quedan igual que un automóvil que carece de

volante. Si ha realizado un cambio organizacional importante y no meramente aparente, le hará falta una consolidación distinta de pérdidas y ganancias, indicadores claves de rendimiento o acuerdos de nivel de servicios entre las partes integrantes de la organización.

Otra cuestión, es el nombramiento de las personas asignadas a los nuevos puestos de trabajo, un planeamiento eficaz consiste en crear una serie de gráficos de balance de masas simples que muestren a nivel de departamento el número de posiciones por categoría al principio de la reorganización, el número de traslado a otros departamentos, el número eliminado, nuevos roles añadidos y la posición final. Sumemos a lo expuesto la necesidad de estandarizar cargos a lo largo de la organización. Dejar a los directivos en sus antiguas posiciones desde donde se oponen al cambio; esta actitud suele dar lugar a resistencia, ya que los dirigentes persiguen minimizar el impacto de su parte de la organización. La solución es sencilla, considere la posibilidad de sacar de sus roles a los directivos que más se oponen al cambio y trasladarlos a alguno de los roles más nuevos. Se sorprenderá de ver cómo cambian los puntos de vista cuando la gente cambia de rol.

Por último, tratar de cambiar todo y no cambiar nada. Siempre existirán algunas excepciones válidas a los cambios que usted proponga. Asimismo, en algunas áreas puede haber razones legítimas para adoptar un enfoque distinto, pero cuidado hay muchas excepciones que no son válidas. Recuerde que una gran parte de las objeciones serán intentos de retrasar o socavar sus planes.

Confundir al personal. Usted puede ayudarse a sí mismo exponiendo muy claramente lo que desea hacer y por qué, que aportación necesita, cómo

debería ser, qué decisiones son inamovibles y cuáles están abiertas a ajustes o mejoras, fecha en que necesita esas aportaciones.

Estrategias Paso 4: Ver tabla 2.

Tabla 2 *Dimensiones y Actividades.*

Dimensión	Actividades típicas necesarias
Personas	<p>Reasignar a los directivos a nuevos roles</p> <p>Concluir la plantilla global</p> <p>Concluir el número preciso de personas necesarias en cada unidad de negocio.</p> <p>Poner en marcha un plan para hablar individualmente con el personal afectado.</p> <p>Ejecutar el proceso de negociación en caso de despidos o cambios significativos en los roles.</p> <p>Poner en marcha proceso de nombramientos para ajustar al personal a nuevos roles o modificaciones.</p> <p>Actualizar las remuneraciones.</p> <p>Planificar la formación en la nueva forma de trabajar.</p>
Procesos	<p>Realignar el informe de pérdidas y ganancias y de gestión ajustándose a la nueva organización.</p> <p>Actualizar la tecnología.</p> <p>Rediseñar los procesos operacionales y de gestión, testeando, perfeccionando y comunicando esos cambios.</p>
Estructura	<p>Concluir las líneas jerárquicas hasta la primera línea de cada unidad de negocio.</p> <p>Estandarizar los cargos o grupos de cargos.</p> <p>Confirmar o ajustar las categorías.</p> <p>Completar los nuevos perfiles de roles o descripciones de puestos de trabajo, incluidos objetivos.</p>

Nota: Heidari – Robinson y Heywood, (2017).

Planifique en paralelo, implemente con una revolución, ofrezca a los directivos una participación activa en la nueva organización. Muchas veces los directivos son lanzados a sus nuevos roles sin paracaídas con una preparación escasa. Identifique un 80% que se deba cambiar o cámbielo a un nivel de detalle del 100%. Confección manual de instrucciones. Identifique las actividades que

deben ser llevadas a cabo por las unidades de negocio o por las propias funciones. Involúcrelas pronto y respáldelas a través de la metodología. Identifique también las actividades que se realizan mejor a nivel central.

Paso 5 - Lanzamiento, aprendizaje y correcciones de rumbo.

Preguntas Paso 5

¿Cómo evalúa los resultados de la reorganización?

0: Confiamos en los líderes de la reorganización.

1: Establecimos criterios para determinar si cada unidad de negocio y función se ha reorganizado completamente y efectuamos controles a dichos criterios.

2: Medimos los inputs detallados de la reorganización.

3: Medimos los inputs y outputs de negocio de la reorganización.

¿Después de la reorganización, ¿Cuál fue su consejo a los empleados?

0: Dejen atrás la reorganización, momento de volver a la actividad actual.

1: Comunicamos al personal que tenían que trabajar de una forma diferente concreta.

2: Volvimos a subrayar la base lógica de negocio para la reorganización y responsabilizamos a la gente de su ejecución.

3: Pusimos en práctica proyectos de mejora del negocio para obtener los resultados deseados.

¿Cómo registra las lecciones aprendidas durante la reorganización?

0: Nunca hacemos esto.

1: Guardamos un registro de las personas que han participado de la reorganización para saber a quién teníamos que llamar la próxima vez.

2: Disponemos de un procedimiento formal de registro.

3: Controlamos todos los outputs de negocio de todas nuestras reorganizaciones, los comparamos con las acciones que emprendimos y aprendemos lecciones para el futuro.

Si su puntuación excede de 9, cuéntenos sus experiencias, si la puntuación sea inferior a 5, no está obteniendo el máximo valor de su reorganización.

Trampas frecuentes del paso 5

Medir solamente las entradas o inputs. Si bien es necesario no es suficiente, también hay que controlar los outputs para medir nuestro éxito.

Permitir que los problemas se encarnen. Identificar las dificultades iniciales de la reorganización y resolverlas tan pronto como sea posible.

Volver a la actividad habitual. No, es el momento de trabajar de un modo nuevo, aquel que nos va a proporcionar los menores costos o mayores ingresos.

Olvidarse que la empresa es un todo. Registro de las lecciones de la reorganización de una forma sistemática o un registro de los directivos y del personal que ha participado de la reorganización para consultarlos en futuras reorganizaciones.

Estrategias Paso 5:

Mida tanto inputs (% de personal con nuevo rol, telegramas de despido emitidos, etc.) como outputs (Proyectos de inversión de capital a un menor costo, mayores ingresos comerciales, etc.), lleve a cabo un chequeo de mantenimiento, cambie la forma de trabajar: La reorganización, trajo cambios culturales junto con cambios estructurales y de proceso, fue este un trabajo arduo que exigió una cantidad de tiempo sustancial del equipo directivo. La organización también tardó un tiempo en cambiar, sin embargo, cuando estos cambios ocurrían, se alteraba lo que la gente estaba haciendo en su día a día dentro de la nueva estructura organizativa. Cambiar procesos y personas es cambiar la forma en que se conduce la organización/área para aprovechar todas sus nuevas áreas, por último registre las lecciones aprendidas. (Heidari – Robinson y Heywood, 2017).

Reorganizaciones determinadas por los costos.

Las siguientes ocho ideas, expresadas en la tabla 3, pueden ayudar a identificar ahorro de costos puros y a poner los hechos objetivos por detrás de decisiones que puedan ser polémicas:

Tabla 3. Ocho Ideas

Ocho ideas para identificar ahorro de costos puros	
Cambie ámbitos de mando y capas jerárquicas	Se pueden lograr ahorros importantes a través del cálculo de como maximizar los ámbitos de mando situándolos en las proporciones apropiadas o eliminando toda una capa jerárquica.
Transfiera actividades	Se puede internalizar actividades que hasta entonces habían sido realizadas por contratistas o por terceras compañías del mismo grupo económico.
Optimice las actividades	Este es el tipo enfoque de reducción de costos por mejoras operacionales y no de cambios organizacionales.
Eliminar actividades	Actividades que eran críticas en el pasado pasan a ser innecesarias en el presente a causa de los cambios del modelo de negocios, estas actividades que aportan escaso valor deben ser eliminadas.
Reducir la frecuencia de las actividades	Cambiar la frecuencia en que realizo determinadas actividades.
Centralizar actividades	En muchas organizaciones se repiten muchas veces las mismas actividades. La centralización de las actividades adecuadas puede dar lugar a una mayor efectividad, así como a eficiencias.
Trasladas actividades	Para el éxito de estos traslados es esencial el conocimiento de cómo establecerse en dichos países y por lo tanto la ubicación conjunta en el área de operaciones de una empresa local o el asesoramiento de una compañía con experiencia en esta zona es esencial.
Automatice actividades	Puede dar lugar a ahorros enormes, sin embargo, el ahorro se dará en aquellas actividades que usted comprenda y sea capaz de controlar.

Fuente: Heidari – Robinson y Heywood (2017).

Capítulo 3. Metodologías de Mejora

Ciclo PDCA.

La mejora continua de la capacidad y resultados, debe ser el objetivo permanente de toda organización. Para ello se utiliza un ciclo PDCA, el cual se basa en el principio de mejora continua de la gestión de la calidad. Ésta es una de las bases que inspiran la filosofía de la gestión excelente. La base del modelo de mejora continua es la autoevaluación. En ella detectamos puntos fuertes, que hay que tratar de mantener y áreas de mejora, cuyo objetivo deberá ser un proyecto de mejora.

El ciclo PDCA de mejora continua se basa en los siguientes apartados:

Plan (planificar)

Organización lógica del trabajo.

- Identificación del problema y planificación.
- Observaciones y análisis.
- Establecimiento de objetivos a alcanzar.
- Establecimiento de indicadores de control.

Do (hacer)

Correcta realización de las tareas planificadas.

- Preparación exhaustiva y sistemática de lo previsto.
- Aplicación controlada del plan.
- Verificación de la aplicación.

Check (comprobar)

Comprobación de los logros obtenidos.

- Verificación de los resultados de las acciones realizadas.
- Comparación con los objetivos.

Adjust (ajustar)

Posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas en otros casos.

- Analizar los datos obtenidos. Proponer alternativa de mejora.
- Estandarización y consolidación.
- Preparación de la siguiente etapa del plan. (Pérez Fernández, 2012)

La excelencia ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de los recursos, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad y cuanto se le ocurra a la organización, que pueda mejorarse en dicha organización, y que se traduzca en una mejora de la calidad del producto o servicio. La mejora continua implica tanto la implantación de un sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todas las personas.

Metodología LEAN.

Socconini (2008), por su parte, define a Lean Manufacturing como:

Un proceso continuo y sistemático para la identificación y eliminación del desperdicio o excesos, entendiendo como exceso toda aquella actividad que no agrega valor en un proceso, pero si costo y trabajo. Para este autor, la eliminación sistemática se logra mediante trabajo con equipos de personas bien organizados y capacitados. Menciona que el verdadero poder de Lean Manufacturing radica en descubrir continuamente todas aquellas oportunidades de mejora que están escondidas, pues siempre habrá desperdicios susceptibles de ser eliminados.

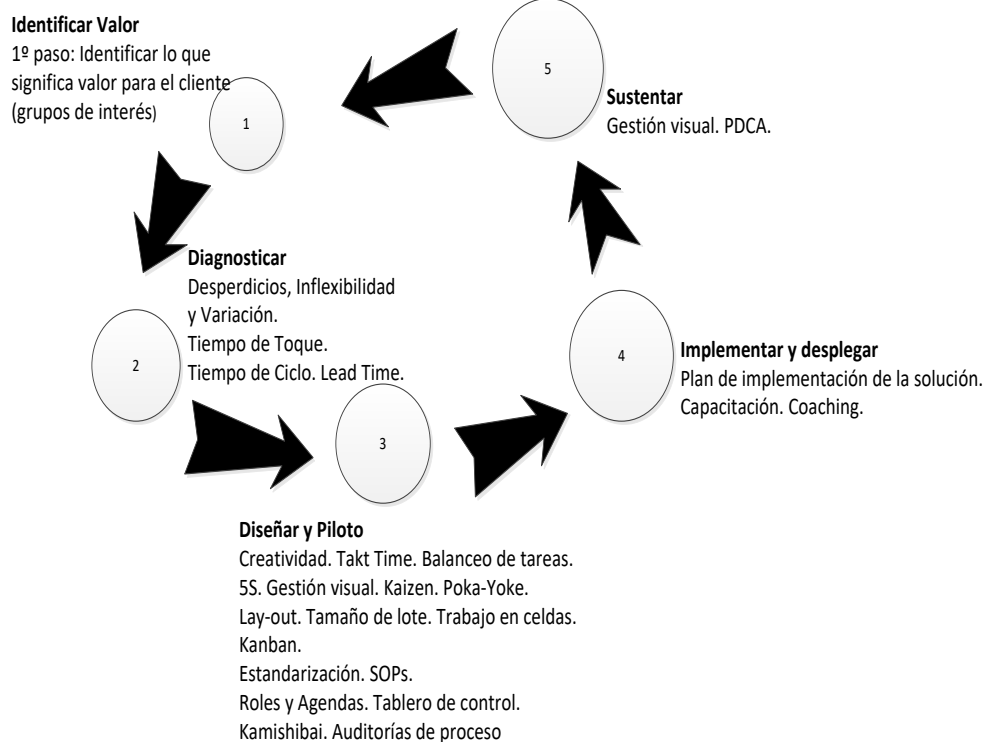
Para autores como Aluka y Manos (2006) esta filosofía:

Reduce el tiempo de entrega entre los productos o servicios requeridos por el cliente, a través de la eliminación de desperdicio. La implementación de Lean reduce costos, tiempos de ciclo y las actividades que no agregan valor, aumentando la competitividad de la empresa.

Cadena de Valor de Metodología LEAN.

En la figura 5 podemos ver un detalle de los 5 pasos de la cadena de valor de la metodología Lean:

Figura 6. Etapas Metodología LEAN.



Fuente: Molteni Consulting Group y Together Business & Consulting (2017).

Etapa 1 - Identificar Valor.

Este punto lo va a definir el usuario, interno o externo. ¿Cómo llegar al Valor a entregar por el proceso?:

Identificar el producto o servicio.

Identificar al cliente: segmento de clientes o grupo de interés, investigar datos (interna), revisar los datos disponibles sobre necesidades, expectativas, reclamos, quejas, comentarios.

Escuchar al cliente: listar sus necesidades y requerimientos, asegurarse de entender desde su perspectiva, no pretender confirmar lo que uno cree saber, sino que escuchar ingenuamente.

Entender sus prioridades. Identificar tipo de característica.

Definir los requerimientos.

Traducir lo que el cliente dice en algo observable, medible y con estándar.

Ordenar por importancia para el cliente.

Verificar los requerimientos: hay que asegurar que son razonables y pueden cumplirse.

Acordar con los clientes: asegurar que refleja las necesidades y expectativas del cliente, validar el grado de importancia para el cliente.

Establecer los objetivos a alcanzar: En este punto, destacaré la importancia de que los objetivos, que se fijen sigan el criterio SMART:

S – Specific (Específico)

Definir objetivos específicos nos permite tener muy claro porqué deseamos alcanzarlos, permitiéndonos mantener nuestro enfoque durante todo el proceso.

Esto es, entre más concretos y precisos sean los objetivos será mucho más fácil identificar lo que se desea alcanzar.

M – Measurable (Medible)

Cuando un objetivo se puede medir también es posible compararlo, analizarlo y tomar decisiones cuando se presenten situaciones inesperadas que requieran de medidas correctivas para continuar con lo planeado.

Establecer un indicador de éxito en nuestros objetivos nos permitirá saber que tan cerca o lejos nos encontramos del resultado final.

Por esta razón, se deben definir cuidadosamente los puntos de partida que servirán como referencia para medir el progreso y eficacia, y de esta manera asegurarnos el logro y obtención de resultados tangibles.

A – Achievable (Alcanzable)

Si bien es cierto que los desafíos y retos resultan muy atractivos para la mayoría de las personas, establecer objetivos demasiado ambiciosos y con altos estándares podría convertirlos en inalcanzables, y esto finalmente será contraproducente.

Es importante ser razonable, crítico y analítico para definirlos y plantearlos de manera que se pueda llegar a cumplirlos. Para determinar si una meta es realmente alcanzable es muy importante distinguirla de un muy buen deseo.

R – Realistic (Realista)

Muy relacionado con el punto anterior se encuentra este componente, ya que los objetivos que nos planteamos deben estar dentro de nuestras propias posibilidades. Proponerse algo irrealizable es un camino directo al fracaso y la frustración.

Es indispensable revisar las habilidades y conocimientos que se requieren para determinar si será necesario capacitarse para desempeñar las actividades requeridas además de verificar con qué recursos tanto económicos como humanos contamos para el logro de los objetivos.

T – Time Bound (Definidos en el tiempo)

Todo objetivo requiere un plazo de tiempo límite para ser cumplido.

Delimitar algo en el tiempo quiere decir que se debe establecer un plazo dentro del cual se debe cumplir el objetivo.

Se observa que normalmente lo que primero realizamos es aquello para lo que tenemos menor plazo y que dejamos para después lo menos urgente. (Doran, 1981)

- i. Armar el Project Charter. (Molteni Consulting Group y Together Business & Consulting, 2017).

Etapa 2 - Diagnosticar.

Identificar y cuantificar: Desperdicios, variaciones y complejidad.

Claves para identificar los 3 inhibidores.

En Gemba (Cuya definición es ir al lugar de trabajo y ver de “primera mano” a la “verdad”. Piense y hable en base a información y datos que haya verificado personalmente”) pretendemos identificar los 3 inhibidores fundamentales, que generan pérdidas en el desempeño de los procesos.

Desperdicio (MUDA): Todo lo que no agrega valor es desperdicio. Consume tiempo, recursos y espacio, pero no contribuye a la satisfacción del cliente. Es el síntoma, más no la causa. Se requieren anteojos que permitan “ver” el Desperdicio y, a través de procesos de mejora eliminarlos. Actividades 5S, estandarización, mapeos, programación y eliminación de la amplificación de la demanda sirven a este fin. Variación: Cualquier desvío del proceso patrón y desempeño esperado. la clave de un proceso Lean, es que está estabilizado, esto es, la variación de su resultado es baja y predecible. Los tipos de variación que pueden aparecer son:

- Variación dentro: “Entre el desempeño de los miembros de un equipo”.
- Variación entre: “Entre el desempeño de dos equipos distintos”.
- Variación temporal: “En el desempeño de un mismo equipo a lo largo del tiempo”.

Complejidad: Es la propiedad de un sistema que hace dificultoso predecir su comportamiento global, aun teniendo información de sus componentes y relaciones. En términos coloquiales, la palabra complejidad tiende a ser utilizada para caracterizar un conjunto intrincado y difícil de comprender. Hay una consecuencia clara de la complejidad: mayor probabilidad de errores y menos probabilidad de anticipar problemas.

Herramientas Clave.

Value Stream Mapping

El Value Stream Mapping es una representación visual del flujo de materiales e información de un producto o servicio, incluyendo lo que agrega valor y lo que no. Es la compilación de todas las actividades requeridas para crear un producto o servicio, desde una materia prima hasta el cliente, e incorpora el registro de indicadores y recursos. Incluye los tiempos de ciclo, tiempos muertos, indicadores de calidad, inventarios en proceso, movimiento de materiales, flujo de la información y otros indicadores claves del proceso.

Según Womack y Jones (1996):

“Es una herramienta de papel y lápiz que ayuda a ver y entender el flujo de material e información de cómo un producto o servicio recorre su camino a través de la cadena de valor, es decir de principio a fin. La comprensión de cómo varias actividades están interconectadas y donde podrían estar fallando las conexiones o actividades, es decir, reconocer el desperdicio y reconocer sus causas. Se realiza: siguiendo los elementos de producción de un producto desde proveedores hasta clientes finales, dibujando cuidadosamente una representación visual de cada proceso en el flujo de

material e información esquema de estado actual, mediante la recolección de información en el área de trabajo. Después, se deben hacer una serie de preguntas y dibujar luego un mapa de “estado futuro” de cómo el valor debería fluir. El paso final es preparar y empezar activamente usando un plan de implementación que describe, en una página, como se planea lograr el estado futuro.”

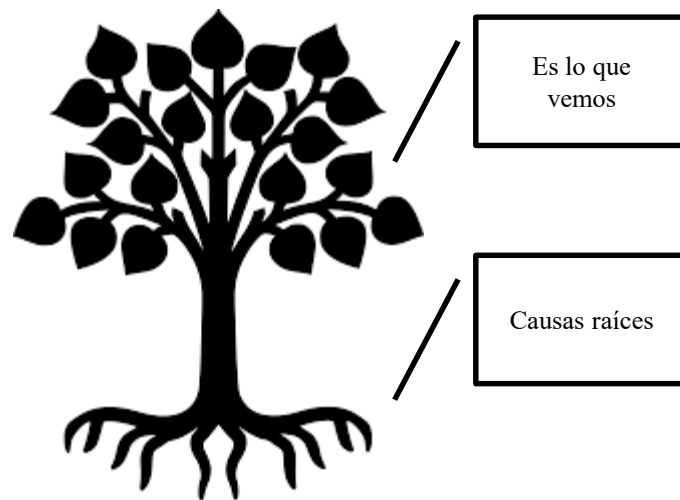
Beneficios

- i. Visualizar como se comunican las distintas partes del proceso.
- ii. Identificar las áreas de problemas, cuellos de botella y trabajo en proceso.
- iii. Localizar problemas de seguridad y riesgos.
- iv. Proveer lenguaje común.

5 POR QUE

Los 5 POR QUE, como vemos en la figura 6, permiten llegar a la causa(s) raíz(es) de defectos o variación. Se comienza con un problema específico y cuantificado y se pregunta por qué el problema existe. Se sigue preguntando hasta llegar a la causa raíz. El ejercicio debe hacerse con quienes tengan el conocimiento para responder a las preguntas.

Figura 7. Árbol de Causalidad.



Fuente: Rolandtopor (Sin fecha).

Etapa 3 - Diseño y Piloto.

Diseñar el proceso futuro para lograr el Valor del cliente y probar. Ver tabla 4.

Crear flujo paso a paso:

Crear un proceso estable, conectar subprocesos estables, estabilizar los subprocesos conectados y por último conectar más procesos.

Tabla 4 *Mecanismos LEAN para crear mejoras.*

Si es que...	Sugerencias
El análisis del Takt Time muestra desnivelación de tiempos	Agrupar, desagrupar y reasignar tareas.
Altos Lead Time	Reducir lotes de trabajo. Modificar layout y eliminar desperdicios.
Altas distancias recorridas o muchos movimientos del personal.	Modificar layout
Desperdicios altos.	Atacar los desperdicios de más alto valor.
Gemba y las entrevistas a los grupos de interés muestran problemas de capacitación.	Capacitar y entrenar usando matriz de capacitación y coaching
Gemba y las entrevistas a los grupos de interés muestran problemas de actitud, confianza y/o alineamiento.	Aplicar mecanismos de gestión del cambio.
Los tiempos de ciclo son más largos que el Takt Time.	Eliminar Desperdicios; principalmente demoras, movimientos, errores. Reformar el Lay-out según el proceso.
La variación del proceso se muestra excesiva o inestable.	Estabilizar el proceso. Identificar fuentes de variación con Problem Solving + 5 PORQUÉ y eliminarlas.
Errores y defectos superan lo esperado.	Aplicar Problem solving (PDCA + 5 PORQUÉ) para identificar y eliminar causas raíces. Instalar controles.
Gemba muestra desorden, puntos críticos de riesgo, elementos faltantes.	Aplicar 5S y gestión visual.
Gemba muestra problemas de comunicación y estandarización.	Estandarizar el proceso y comunicar con gestión visual.
Gemba muestra condiciones que llevan a errores y riesgos.	Simplificar tareas y aplicar 5S y gestión visual.

Molteni Consulting Group y Together Business & Consulting, (2017).

Los métodos Poka-Yoke (a Prueba de Error) son la manera de buscar el cero defecto utilizando técnicas e instrumentos que impiden que se cometan errores o que, al menos, alerten que se está por cometerlos. Un dispositivo Poka-Yoke es cualquier mecanismo de bajo costo que controla el 100% de las situaciones y que ayuda a prevenir los errores, o hace que sean muy obvios para que el operador se dé cuenta y lo corrija a tiempo. La clave del Poka-Yoke está en diferenciar y atacar la condición que genera el error.

En palabras de Maldonado (2004): “Un dispositivo Poka-yoke es cualquier mecanismo que ayuda a prevenir los errores antes de que sucedan, o los hace que sean muy obvios para que el trabajador se dé cuenta y lo corrija a tiempo”.

Las dos funciones principales de poka-yoke son:

- i. Una es la de hacer la inspección del 100% de las partes producidas.
- ii. La segunda es si ocurren anomalías puede dar retroalimentación y acción correctiva. (Horoyuki Hirano, 2000).

5S

Las 5S permiten establecer un orden inicial y la rápida identificación de desperdicios, fallas y situaciones de riesgo. El sistema está diseñado para crear un lugar de trabajo “visual” y organizado, independientemente que sea en fábrica u oficina, y ser más productivos y con menores riesgos de errores y accidentes. Se trata de 5 pasos:

1. Gestión Visual Clasificar. Separar lo necesario de lo innecesario, lo suficiente de lo excesivo y eliminar lo que no sirve, lo innecesario y lo excesivo, con autorización para aquellas cosas que lo requieran.

2. Ordenar y organizar. Ordenar los elementos necesarios de modo que sean de fácil localización. Se usan métodos de gestión visual para facilitar el orden.
3. Limpiar e inspeccionar. No sólo es eliminar polvo y suciedad, sino apoyar tareas de mantenimiento menor como identificación de potenciales fallas y problemas.
4. Estandarizar. Establecer y mantener normas que lleven a la disciplinada aplicación de las 3S anteriores. Extender hacia uno mismo el concepto de limpieza y practicar continuamente los tres pasos anteriores.
5. Sistematizar.

Ortiz (2014) la describe como:

Seiri: (Organización). Consiste en identificar y separar los materiales necesarios de los innecesarios y en desprenderse de éstos últimos.

Seiton: (Orden). Consiste en establecer el modo en que deben ubicarse e identificarse los materiales necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos, un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

Seiso: (Limpieza). Una vez el espacio de trabajo está despejado y ordenado es mucho más fácil limpiarlo. Consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado operativo.

Seiketsu: (Estandarizar). Consiste en distinguir fácilmente una situación normal de otra anormal, mediante normas sencillas y visibles para todos, en esta etapa es útil la herramienta Lean llamada "gerencia visual".

Shitsuke: (Disciplina). Consiste en trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas. Es también una etapa de control riguroso de la aplicación del sistema mediante una comprobación continua y fiable de la aplicación del sistema 5's y el apoyo del personal implicado.

Según Maldonado (2014):

Esta metodología le ayuda a la metodología lean a: Dar respuesta a la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo, eliminando los despilfarras producidos por el desorden, la falta de aseo, las fugas y la contaminación, entre otros. Permite buscar la reducción de pérdidas de calidad, tiempo de respuesta y costos con la intervención del personal en el cuidado del sitio de trabajo, mejorando la estandarización y la disciplina en el cumplimiento de las normas al tener el personal la posibilidad de participar en la elaboración de procedimientos de orden y limpieza, haciendo uso de elementos de control visual como tarjetas y tableros para mantener ordenados todos los elementos y herramientas que intervienen en el proceso productivo conservando el estado de orden y limpieza del área de trabajo mediante controles periódicos sobre las acciones de mantenimiento de las mejoras alcanzadas con la aplicación de las 5's.

Gestión Visual

La visibilidad y la gestión visual son temas críticos en lean porque ayudan a la comunicación y el orden. Deben ser consideradas independientemente de la técnica aplicada. La gestión visual debe ser interpretada como “visual y auditiva”.

Simplificar

Preguntas para cuestionar la falta de simplicidad:

- ¿Por qué no estamos más en el lugar de trabajo?
- ¿Por qué hacemos esto?
- ¿Por qué lo hacemos así?
- ¿Por qué debemos (o el operador debe)?
- ¿Por qué debe estar tanto tiempo aquí?
- ¿Por qué debe estar tanto tiempo fuera de aquí?
- ¿Por qué se tarda tanto tiempo en cumplir con esta tarea?
- ¿Por qué se quejan los clientes de que es complejo?
- ¿Por qué se quejan los operadores de que es complejo?
- ¿Por qué tenemos esos errores?

Brainstorming

El Torbellino de ideas o brainstorming, es una técnica que permite lograr muchas ideas sobre un determinado tema, sin interferencias ni inhibiciones.

Para crear tantas ideas como sea posible en el menor tiempo posible, tratando de abarcar todas las dimensiones de un problema o solución. El análisis de las ideas es posterior.

Reglas:

Nunca critique ideas, tampoco están permitidas las críticas positivas, nunca explique ideas, aliente la copia, adaptación o combinación de ideas y por

último registre las ideas sobre el paleógrafo tal como se mencionan. No interprete ni evalúe.

Pasos de Brainstorming

1. Determinar el alcance del estudio de benchmarking.
2. Desarrollar el plan de proyecto.
3. Seleccionar la variable de desempeño clave para el benchmarking.
4. Identificar potenciales “socios”.
5. Medir el desempeño propio y relacionarlo con los resultados.
6. Medir el desempeño de los “socios” y relacionarlo con sus resultados.
7. Comparar los datos (prácticas y resultados).
8. Identificar las mejores prácticas, las condiciones en las que se dan y los resultados esperables.
9. Incorporar al Value Stream Mapping futuro.

Value Stream Mapping Futuro

Pasos:

1. Dibujar los iconos que representan al cliente y al proveedor. También a quien determina cuánto y cuándo hacer.
2. Completar la caja de datos de Valor para el cliente. (Requerimientos)
3. Calcular el tiempo en que debería producirse una unidad como para cumplir con la cantidad demandada.
4. El concepto es: con el tiempo diario del que se dispone, ¿cuánto tiempo debería dedicarse a cada unidad para cumplir con la demanda?

5. Calcular el tiempo diario disponible.
6. Calcular el Takt Time (tiempo por unidad): Tiempo disponible para producir / cantidad demandada por el cliente (o grupo de interés).
7. Determinar si se puede cumplir con la demanda con los métodos y la capacidad actuales.
8. Revise los Desperdicios identificados en el VSM Actual.
9. “Partir” el flujo, generando desde el cliente hacia atrás procesos parciales que sí lo tienen. Considerar a la restricción.
10. Determinar si se necesita inventarios y dónde, entre flujos. Inventario Pulmón: productos o servicios que se acumulan para cubrirse de la demanda cambiante del cliente. Inventario de Seguridad: productos o servicios que se acumulan para cubrirse de restricciones internas y deficiencias del proceso.

Basándose en las ideas de mejora (mecanismos ‘i’ a ‘x’), determinar los métodos que habrán de usarse y definir los cambios al proceso. Por ejemplo: Simplificar actividades y métodos, Aplicar 5S y gestión visual, Balancear las tareas, acelerar los tiempos de preparación y setups, aplicar Poka-Yokes, controlar errores significativos en la fuente, reformular el layout, eliminando movimientos y transporte, completar el VSM con los iconos de los métodos a usar.

Estandarización

Elegir el mejor método y usarlo (siempre). La estandarización no es estática, cuando se encuentra una mejor manera, se adopta esta otra. Debe ser simple, visual y estar visible. La estandarización favorece la reducción de variación.

Data-driven (2014) dice:

Es una palabra alemana que significa ritmo, indica el ritmo o paso al que se debe producir para estar en sincronía con la demanda del producto y mejorar consistentemente el tiempo del ciclo de los elementos de trabajo asignado.

Pasos:

1. Analizar las tareas. Aplicar las tareas siguiendo el diseño del VSM - Futuro- y registrar los detalles de cada acción (manual, visual, mental, etc.). Incluir todos los pasos necesarios para asegurar la calidad, la eficiencia y la seguridad. Definir la mejor manera si es que encuentran opciones.
2. Probar el método. Probar y ensayar el método elegido para asegurar que cumple con los requerimientos. Corregir los errores que pudieren surgir.
3. Dividir en pasos principales. Sintetizar y registrar los pasos principales de una manera breve y precisa: qué hacer cuidando, para qué, con qué y qué.
4. Identificar los puntos claves. Para cada paso crítico establecer las 'claves', cómo hacer para
5. Asegurar que las condiciones de calidad, seguridad y eficiencia se alcancen siempre (y cómo verificarlas). Establecer íconos, dibujos y esquemas que ayuden a interpretar rápidamente lo que debe hacerse, cómo debe hacerse correctamente y a comprender esas claves.
6. Confirmar el método. Probar nuevamente la estandarización completa. Corregir cualquier error que aparezca.

7. Registrar.

8. Establecer la mejora continua:

- Formular los pasos para asegurar la existencia de un 'ambiente' y una metodología de mejora continua.
- Estandarizar el PDCA. (Molteni Consulting Group y Together Business & Consulting, 2017).

Etapa 4 - Implementación y despliegue.

Implementar y despegar completamente el proceso.

Es un plan estructurado para guiar la implementación y realizar el seguimiento y Control de avances de un proyecto.

Coaching

Es un proceso de desarrollo por el cual un individuo es ayudado mientras alcanza una competencia personal o profesional, un resultado o un objetivo. Ocasionalmente puede ser aplicado a la relación informal entre dos personas, donde una de ellas, con mayor experiencia y competencias que la otra en algún aspecto, ofrece al otro asesoramiento y guía en el proceso de aprendizaje de dicho aspecto.

Despliegue del Proceso

Asegurar que todos los estándares están realizados, actualizados y comunicados, capacitar y validar el nivel de entrenamiento de los involucrados, utilizar los Checklist de Integridad de procesos, realizar el plan de Coaching y

Controlar los resultados en tiempo real y poner en funcionamiento a la mejora de procesos.

Claves del despliegue

No subestimar los tiempos de planificación, no ser superficial: Un plan no es un simple listado de tareas, sino un listado de la secuencia de las tareas claves que necesitan ser realizadas para cumplir con la intención del plan; no es una formalidad, evaluar los riesgos potenciales y proteger el plan considerando cómo evitarlos o cómo actuar si ocurrieran e incluir validar la capacitación y efectuar el coaching.

Etapa 5 - Sustentabilidad.

Pasos para crear sustentabilidad:

1. Entrenar al líder (debe ser un creyente LEAN).
2. Instalar la Gestión del Desempeño para:
 - Realizar un control continuo de indicadores claves a través del Tablero.
 - Instalar rápidamente acciones correctivas a través de un sistema de resolución de problemas (PDCA: Planificar, hacer, verificar y actuar).
3. Monitorear continuamente el proceso con el checklist de integridad de procesos y coaching.
4. Comunicar visual y continuamente.
5. Capacitar, motivar y dar feedback continuamente.
6. Imprimir velocidad de reacciones ante imprevisto y problemas.

7. Identificar anticuerpos y resistencias rápidamente, y actuar.

Gestión Diaria

Implica, control de los procesos para detectar problemas y/o necesidad de acciones tácticas “Online” (en vivo en la operación) y “en tiempo real” (inmediatamente) para: “pedir ayuda” y levantar problemas que salen del alcance del equipo, control de pendientes y de cumplimiento de acciones de mejora. Es una instancia donde el jefe da coaching da feedback a su equipo en el terreno y sobre los problemas de la operación, no es una instancia para acusar y definir culpables de problemas o malos resultados. No solo se utiliza cuando surgen problemas, sino que permanece regular y fija en el tiempo porque pretende también detectar problemas tampoco es una instancia de mejora continua (no es donde se realiza el análisis de causa raíz). (Molteni Consulting Group y Together Business & Consulting, 2017).

Beneficios Metodología LEAN.

Rajadell & Sanchez (2010) mencionan:

Que el principio fundamental de Lean Manufacturing es que el producto o servicio deben ajustarse a las necesidades del cliente, para lo cual las empresas deben eliminar los desperdicios. Estos autores hacen énfasis en que para que una empresa incremente su competitividad, deben innovar y mejorar continuamente. Muchos empresarios piensan que la innovación tecnológica resolverá los problemas de productividad, sin embargo, no es así, se necesitan herramientas que proporcionen pequeñas y frecuentes mejoras en los procesos.

Hadid y Mansouri (2014), nos habla directamente de los beneficios, de una implementación Lean en empresas de servicio. Ver tabla 5:

Tabla 5 *Beneficios Lean empresas de servicios.*

Beneficios Metodología Lean	
Liberación de tiempo del personal	Reducción reprocesos
Identificación y eliminación del desperdicio	Reducción errores humanos
Mejoramiento satisfacción cliente	Mayor rentabilidad
Mejoramiento rendimiento empleados	Reducción tiempo de ciclo
Mejoramiento comprensión del proceso por parte de los empleados	Reducción trabajo en proceso
Mejoramiento en la eficiencia operacional	Ahorro de espacio
Mayor productividad	Disminución rotación personal
Flexibilidad en los procesos	Mejoraiento percepción cliente respecto al bien o el servicio
Organización areas de trabajo	Mejoramiento en la satisfacción y rendimieto de los empleados
Reducción de costos	Reducción de inventarios

Fuente: Hadid y Mansouri (2014).

Críticas a la Metodología LEAN.

A continuación, Hines, Holwes y Rich (2004.) resumen las principales críticas hacia esta:

- Falta de consideración de los factores humanos
- Falta de perspectiva estratégica, al menos hasta hace poco
- Relativa incapacidad para hacer frente a la variabilidad
- Medios de Lean el despido de personas
- Lean es sólo para la fabricación
- Lean sólo funciona en ciertos ambientes, pero es más que un proceso de diseño de fabricación, es un enfoque estratégico

MARCO EMPÍRICO.

Reorganización Gerencia de Área de Operaciones.

Como punto de partida estableceremos que por los objetivos que se plantearon, se trata de una reingeniería que engloba dos tipos de reingeniería, por un lado, una que apunta a una reducción de costos y por el otro ser más competitivos en nuestros procesos. De la misma manera, si nos fijamos en las encuestas que se mostraron en el marco teórico de por qué se hace una reorganización, estaríamos dentro de las principales causas, ya que reducción de costos se da en el 12% de los casos y para pasar a un modelo de mejor práctica otro 12%.

Vamos a desarrollar el caso bajo análisis, siguiendo los pasos de una reorganización mencionados en el marco teórico, en paralelo se irán indicando los conceptos de metodología Lean sobre los que nos apoyamos para desarrollar los pasos de la reorganización, a fin de asegurar no solo que los resultados obtenidos fueran la mejor foto futura posible, sino también dejar asentado a nivel de la gerencia las bases de una metodología de revisión continua.

Interesante en este caso ver también, como una metodología normalmente aplicada a empresas manufactureras se puede replicar a una empresa de servicios que trabaja con concepto de línea de fábrica.

Paso 1. Definir valor de la Reorganización.

El valor de la reorganización quedó plasmado en los objetivos que se fijaron:
Lograr visión integral del proceso, proceso fabril, controlado, Foco en el cliente interno y externo, procesos flexibles, adaptables y reducción de costos e identificación de oportunidades de ahorro/recupero.

Se identificaron los potenciales riesgos de esta fase y se trabajó en sus atenuantes:

Tamaño de la reorganización planteada, ya que los sectores involucrados abarcan el 90% de los procesos de la Gerencia de área de operaciones, fuerte presencia sindical, incertidumbre general, respecto de la palabra reorganización, fallas en la comunicación, falta de un calendario de trabajo y correcta identificación de todas las áreas que debían involucrarse en la revisión, así como la identificación de todos los procesos afectados.

Atenuantes a los riesgos identificados:

Se definió plan de trabajo con el área de RRHH y específicamente con el equipo de Gestión del cambio, se trabajó con el área de procesos en la validación del inventario de procesos afectados por la reorganización y se fijó un calendario de trabajo exigente. Ver figura 8.

En paralelo, en esta fase, estuvo presente la etapa 1 de la metodología Lean respecto a identificar valor, fijación de objetivos y Project charter. Respecto de los objetivos se basaron en un concepto SMART. Es decir que los mismos fueran concretos respecto de que se quería lograr con este proyecto, aquellos que tenían un impacto económico fueran medibles, principalmente en lo referido a ahorros identificados, ya que se fijó un objetivo de ahorro producto de la reorganización mínimo de \$20 MM, no objetivos fantasiosos sino alcanzables

dentro de nuestras posibilidades y en el tiempo del proyecto que se había fijado, con una primera revisión dentro de los 12 meses post implementación.

Paso 2. Identificación de fortalezas y Debilidades.

En las reuniones de trabajo (Gemba y las entrevistas con los grupos de interés) que fueron parte del análisis preliminar, explicado en detalle dentro del primer hito del proyecto dentro del Paso 3, se definieron fortalezas de la actual organización que se querían mantener y se identificaron puntos críticos a eliminar con la reorganización.

Las debilidades o puntos que se querían atacar, están explicados dentro del análisis preliminar – Primer hito paso 3.

Las fortalezas que se querían mantener apuntan a:

La cultura fabril ya desarrollada en una de las áreas participantes, procesos medidos punta a punta con fuerte foco en productividad y tiempos de resolución, un estilo de liderazgo ya probado y validado, no perder la base de conocimiento existente y la capacidad de procesamiento de altos volúmenes operativos.

Riesgos identificados en esta fase:

Hacer cambios que perturben las fortalezas identificadas, no haber escuchado todas las voces que eran necesarias para hacer un correcto análisis preliminar y que la magnitud del cambio invalidará el proyecto en su conjunto.

Atenuantes:

Se identificó fortalezas y se cuidó durante todo el proyecto que las mismas estuvieran presentes en cada decisión tomada, además nos aseguramos de que hubiera participación en las reuniones de trabajo de colaboradores de distintas áreas de interés y de diferente nivel jerárquico.

En este paso, se aplicaron técnicas que se han detallado dentro de la etapa de diagnóstico de la metodología Lean en el marco teórico. Además del Gemba y las entrevistas con los grupos de interés, se recurrió al Value Stream Mapping que permitió visualizar todos los procesos involucrados, la relación entre ellos, las principales tareas que los conformaban, como fluía el trabajo. Estos dibujos permitieron identificar, procesos mal definidos, actividades que no agregaban valor, desvíos no justificados en los procesos dentro de los equipos de trabajo y la relación entre ellos, tareas no comprensibles o injustificadas. Detectados los defectos, se recurrió a la herramienta 5 por que a fin de entender las causas raíces de esos defectos y entender como con la nueva organización se podían atacar los mismos.

Paso 3. Elegir entre múltiples opciones.

En este paso se trabajó en seleccionar el nuevo modelo organizacional de la Gerencia de área de operaciones, si bien se consideraron otras alternativas, a efectos de esta tesis se explicará en detalle aquella que finalmente fue trabajada, presentada y finalmente elegida.

¿Por qué esta alternativa fue la elegida?

Las razones principales se basaron en que esta propuesta era la que a priori, abarcaba los tres aspectos más importantes de la organización: personas,

proceso y estructura, se adaptaba a la estrategia de la organización en cuanto a los objetivos de reducción de costos e identificación de oportunidades, visión fabril y fundamentalmente estaba en sintonía con la cultura de la organización.

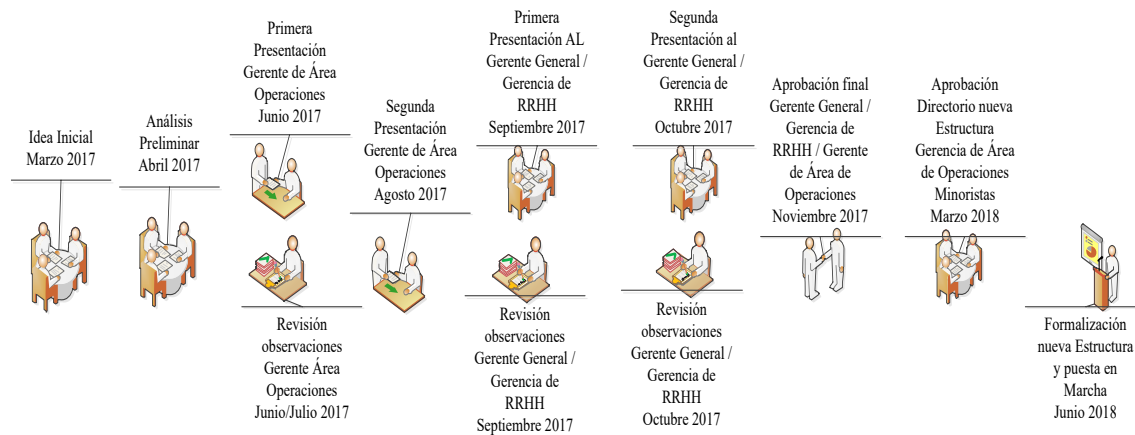
Para el armado del modelo de la nueva organización, y específicamente de la opción elegida, se trabajó con las siguientes herramientas de las que he detallado en la etapa de Diseño y Piloto de la metodología lean:

- Brainstorming. Todos los participantes pudieron aportar sus ideas, no hubo limitaciones ni condicionamientos previos.
- Gestión visual. Nos permitió identificar cómo se trabajaba y como se quería trabajar.
- Simplificación de tareas. Cuestionarnos la organización actual, por que las cosas se hacían de la forma en que se hacían, el porqué de los flujos de procesos actuales, y de allí plantear nueva organización y distribución de tareas que solucionará aquellos defectos detectados en las etapas anteriores, que nos llevaban a cometer errores o a situaciones de riesgo.
- Estandarización. Relacionado al punto anterior elegir la mejor manera de trabajar, a fin de solucionar problemas de interrelación y equiparar las distintas metodologías de trabajo.
- 5 S, al unificar tres gerencias en una, era fundamental el orden y la calidad en los puestos de trabajo de la línea de fábrica. La idea era observar resultados tangibles con gran componente visual y de alto impacto en un corto tiempo plazo de tiempo.
- Modificación del layout y asociado al punto anterior, a fin de trasladar a nivel de organización física el concepto de línea de fábrica.

Es esta quizás la parte más importante del proceso, no hacerlo correctamente impactará irremediablemente en el proyecto.

A continuación un detalle del Plan de trabajo y sus principales hitos.

Figura 8. Hitos del Proyecto.



Fuente: Elaboración propia.

Hitos del Proyecto.

Marzo 2017 – Punto de Partida.

En el marco de una revisión integral a nivel de Organización, el Gerente de Área de Operaciones, decide desvincular al Gerente de Administración de Productos Banca Minorista/Banca PYME y notifica al Gerente de Alta de productos Banca Minorista/Banca PYME, que se quiere encarar un proyecto de unificación de esas dos Gerencias dentro de la Gerencia de Área de Operaciones. Se nombra a este último líder del proyecto.

Abril 2017 – Primer Hito: Análisis Preliminar.

Iniciado el proyecto se comienza con un análisis detallado de la foto actual sobre la cual se iba a trabajar, esta incluye la revisión de:

1. Benchmarking con el mercado a fin de identificar como está organizada la competencia dentro de la misma área objeto del estudio, a fin de entender nuestra posición respecto del mercado.

Tabla 6 *Benchmarking Operaciones.*

Institución	Clearing	Logística Efo y Tesoro	Control Operativo Contable / Regimen Informativo	Promociones	Control Cruce fondos Tarjetas	Contratos y Poderes Empresas	Instrumentación Operaciones Empresas	Instrumentación Operaciones Minoristas y Seguros	Posventas (Reclamos)	Archivo y Delivery	Cobranzas	Análisis Riesgo	Administración Cartera Morosa
BBVA	Operaciones	Operaciones	Contabilidad	Operaciones	Operaciones	Servicios Jurídicos	Operaciones y Red de Suc.	Operaciones y Red de Suc.	Canales-Centro de Soluciones	Operaciones	Operaciones	Riesgos	Recupero
Galicia	Operaciones	Operaciones	Contabilidad	Operaciones	Operaciones	Servicios Jurídicos	Operaciones	√ - Seguros enviándolo a Galicia Seguros	Canales-Centro de Soluciones	Operaciones	Operaciones	Creditos	Recupero
Nuestro Banco	Operaciones	Operaciones	Operaciones	Operaciones	Operaciones	Operaciones	Operaciones	Operaciones	Operaciones	Operaciones	Operaciones	Operaciones	Operaciones
ICBC	Operaciones	Operaciones	Contabilidad	Operaciones	Operaciones	Servicios Jurídicos	Operaciones	Operaciones	Canales-Centro de Soluciones	Operaciones	Operaciones	Creditos	Recupero
Patagonia	Operaciones	Infraestructura	Contabilidad	Operaciones	Operaciones	Servicios Jurídicos	Operaciones	Operaciones	Canales-Centro de Soluciones	Operaciones	Infraestructura	Creditos	Recupero
Santander	Operaciones	Operaciones	Contabilidad	Operaciones	Operaciones	Servicios Jurídicos	Operaciones	√ - Seguros enviándolo a otro sector	Canales-Centro de Soluciones	Operaciones	Operaciones	Creditos	Recupero

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 6, podemos observar cómo están distribuidos los principales procesos que hoy forman la gerencia de área de operaciones de nuestro banco en comparación con los bancos de la competencia. Resaltado se observan las principales diferencias.

Los sectores contables que sirven de control primario, el resto del sistema financiero lo ubica en áreas contables puras, fusionando control primario con secundario, nosotros lo manteníamos dentro del área de operaciones. Este punto se identificó en el análisis preliminar y fue uno de los objetivos a corregir de la reorganización.

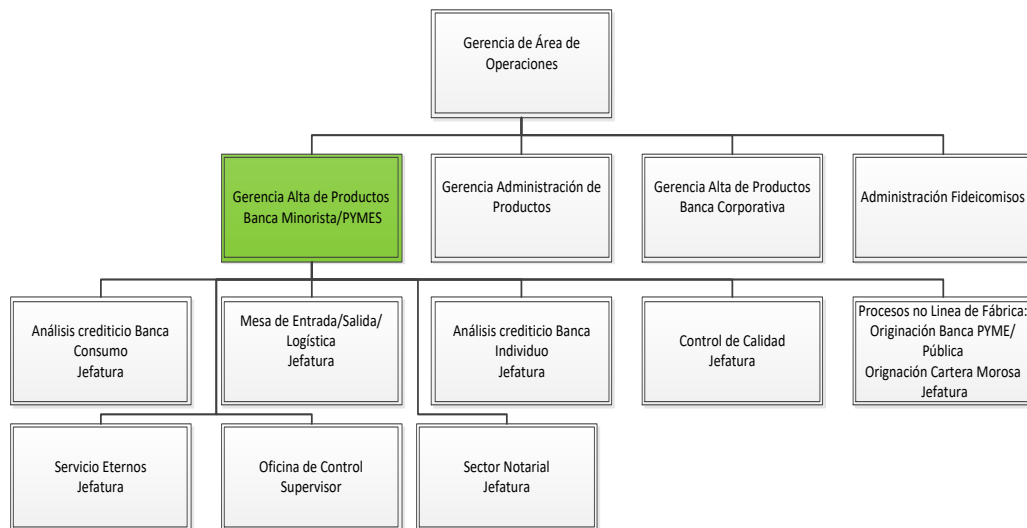
Con post venta, sucedió algo similar, con la reorganización se ajustó parte del proceso a lo que hacía la competencia, llevando a los canales

la solución de parte de la post venta, quedando en operaciones aquello que no puede resolver los canales.

Con riesgo y administración de cartera morosa, luego del análisis se decidió continuar operando como veníamos trabajando dentro de operaciones. En el caso de riesgo porque se la considera una estación más de la línea de fábrica, en el caso de administración de cartera morosa por que las refinanciaciones se formalizan como una nueva originación de créditos y luego la administración es similar a la de cartera de créditos normal.

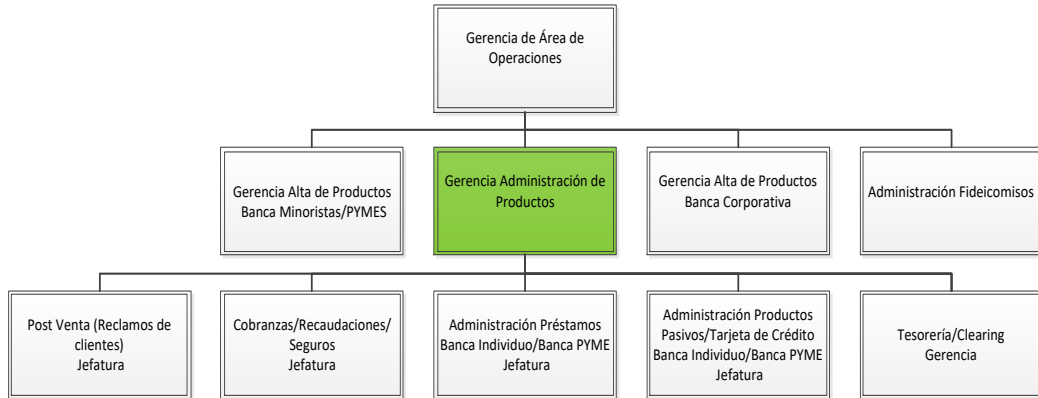
2. Organigrama de la Gerencia de Área de Operaciones. Publicados al momento de comenzar con el análisis preliminar. Ver figuras 9 – 13.

Figura 9. Organigrama Gerencia de Área de Operaciones - Gerencia Alta de Productos Banca Minorista/Banca Pyme.



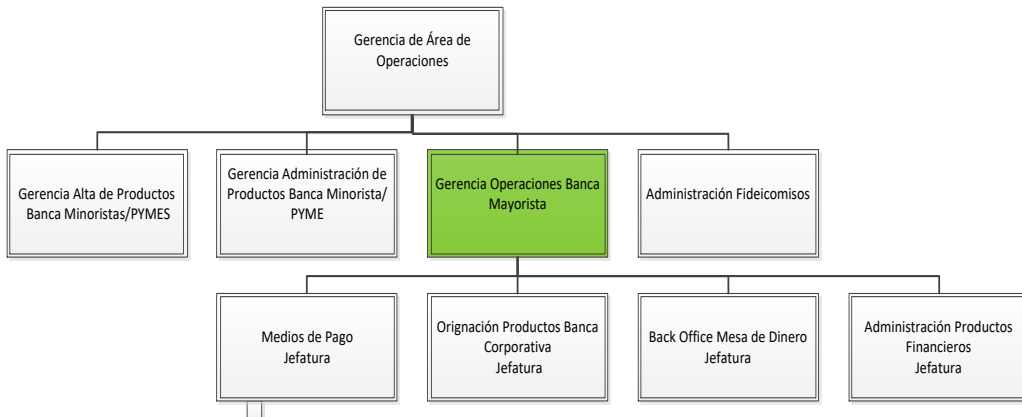
Fuente: Elaboración propia.

Figura 10. Organigrama Gerencia de Área de Operaciones - Gerencia Administración de Productos Banca Minorista/Banca Pyme.



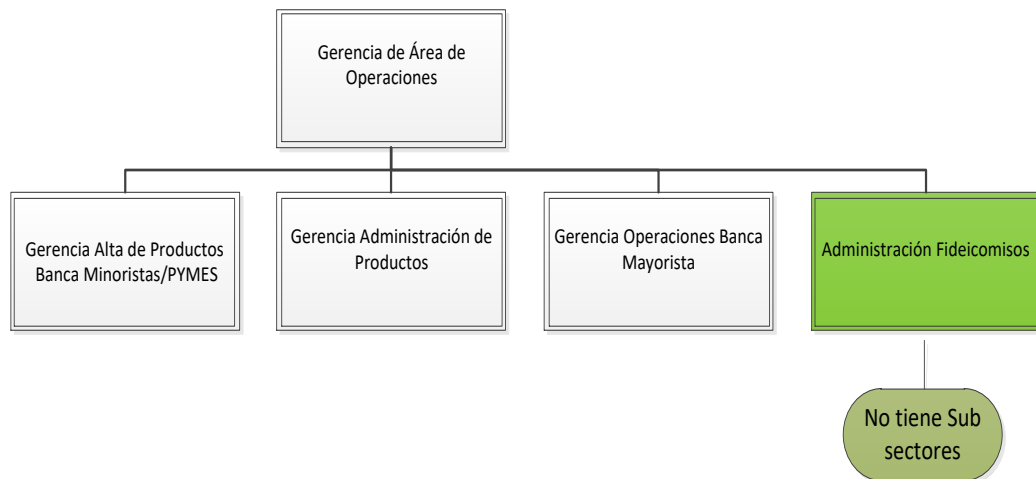
Fuente: Elaboración propia.

Figura 11. Organigrama Gerencia de Área de Operaciones. Gerencia Operaciones Banca Mayorista.



Fuente: Elaboración propia.

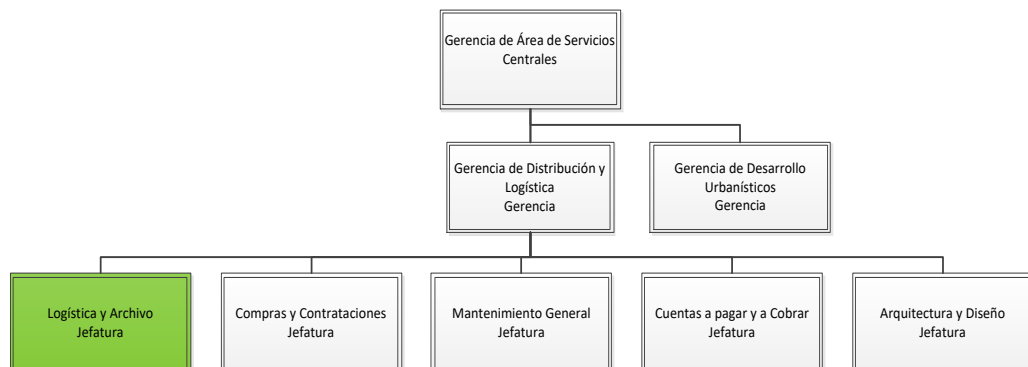
Figura 12. Organigrama Gerencia de Área de Operaciones - Administración de Fideicomisos.



Fuente: Elaboración propia.

- Organigrama de la Gerencia de Área de Servicios Centrales.

Figura 13. Organigrama Gerencia de Área de Servicios Centrales.



Fuente: Elaboración propia.

3. Análisis de los perfiles de Mandos Medios de las Gerencias involucradas.
4. Misiones y funciones de cada uno de los sectores involucrados.
5. Breve descripción de funciones de cada sector de los Organigramas presentados:

- Gerencia Alta de Productos Banca Minorista/PYME:

Procesamiento de los productos comercializados por los canales

presenciales y no presenciales del Banco. Se trabaja con el concepto de línea de fábrica continua, lo que implica distribución física de las posiciones de trabajo de tal manera que la solicitud de productos fluya por las distintas estaciones de trabajo según su orden de procesamiento establecido.

- Detalles de los sectores de la GAP (Abreviatura que utilizaremos a lo largo de la TESIS para referirme a la Gerencia Alta de Productos Banca Minorista/PYME):
- Mesa de Entrada/Salida/Logística: Recepción documentación física de todas las operaciones que se realizan en los canales presenciales y no presenciales (en estos casos vía servicio de moto), su recepción y distribución entre las distintas estaciones de trabajo de la línea de producción. Una vez finalizado el proceso son los responsables del envío de esa documentación física al archivo del banco. Además, en este sector funciona la isla de digitalización, de toda la documentación recibida, la que es utilizada por algunas estaciones de trabajo, auditoría, prevención de fraudes, etc.
- Análisis crediticio Banca Individuo: Análisis capacidad de pago del cliente catalogado en esa banca. (principalmente clientes de préstamos personales, préstamos hipotecarios, tarjeta de crédito y acuerdos en cuenta corriente).
- Análisis crediticio Banca Consumo: Análisis capacidad de pago de clientes catalogados en esta banca. Puntualmente en este sector se analiza a los clientes de un determinado sector

socioeconómico, que son clientes que el Banco capta a través de un cobranding que tiene con una cadena de hipermercados del interior del país, donde financia compras en esos Hipermercados.

- Control de Calidad: Como su nombre lo indica controla calidad de originación de todo aquellos que paso o no paso por un analista de crédito. Sino paso por un analista de crédito, significa que ese producto crediticio se dio de alta directamente en los canales de originación.

- Procesos no línea de fábrica – Orignación Banca PYME:
Procesamiento de los productos crediticios comercializados por los canales presenciales y no presenciales para esta banca. Así como el procesamiento de los productos pasivos (incluido análisis legal de estatutos y poderes).

- Procesos no línea de fábrica – Orignación Cartera Morosa:
Procesamiento de los productos de refinanciaciones /acuerdos judiciales / acuerdos verbales, etc. Generados por el sector de Recupero del banco. Tareas más vinculadas a procesos de post venta que a procesos propios de originación.

Aclaración: Todo el proceso de originación está montado sobre una herramienta de BPN (Businees Proces Management, es un Workflow que vincula las distintas estaciones de trabajo de la Gerencia), que vincula los diferentes canales presenciales y no presenciales con la “fábrica”. A los fines de esta tesis llamamos proceso no línea de fábrica, a aquellos procesos incluidos en la

fábrica que no están montados sobre esta herramienta y por ende presentan alta carga manual.

- Servicios Externos: Principalmente control de las empresas Tasadoras con las que trabaja el banco, vinculadas a la línea de préstamos hipotecarios.
- Servicios Notariales: Control de la nómina de escribanías con las que trabaja el banco, vinculadas a la línea de préstamos hipotecarios. También realiza tareas que no son propias de originación como: modificaciones contractuales, liberaciones, anotaciones hipotecarias, etc.
- Oficina de control: Monitoreo de la línea de fábrica, detección de cuellos de botella, reorganización del trabajo, procesos de contingencia, etc.
- Gerencia de Administración de Productos Banca Individuo/Banca PYME: Esta Gerencia es la continuidad de la Gerencia de Alta de Productos Banca Minorista/Banca PYME, y es la responsable de velar por la vida de los productos hasta su extinción una vez que fueron dados de alta.
- Detalle de los sectores de ACP (Abreviatura que utilizaremos a lo largo de esta Tesis para referirme a la Gerencia de Administración de Productos Banca Individuo/Banca PYME):
- Administración Préstamos Banca Individuo/Banca PYME: Control de emisión de cuotas, puesta al cobro, aplicación de la cobranza y demás tareas vinculadas a la administración de la cartera. Incluye la parte contable.

- Administración Productos Pasivos/Tarjeta de crédito Banca Individuo/Banca PYME: Administrar los procesos operativos que soportan la gestión de tarjetas de crédito y débito, productos pasivos (cajas de ahorros, cuentas corrientes, plazo fijo, paquetes) y dispositivos ATM's y TASI's, garantizando el soporte de alta y post venta, estándares de calidad y las normas regulatorias de mercado. Incluye el control contable.
- Cobranzas/Recaudaciones/Seguros: Por un lado, este sector se encargaba de todo lo relativo a la originación de convenios plan sueldo /recaudaciones y pago a proveedores y por el otro control de la cobranza interna y a través de agentes externos. Incluye la parte contable. Además, supervisar todos los procesos operativos originados en la gestión y administración de los seguros obligatorios y optativos relacionados con operaciones de crédito del Banco Hipotecario.
- Tesorería/Clearing: Es el responsable de asegurar una fluida y controlada operatividad del efectivo del banco, asegurando niveles de rentabilidad óptimos, administrando los proveedores necesarios para llevarlo a cabo. Asimismo, asegurar la compensación los cheques depositados en la red de Sucursales, los cheques de Factoring y los de recaudaciones custodiados en término. Asegurar el procesamiento de los cheques rechazados en la fecha de su recepción y que se cubran las posiciones de cámara cuando corresponda.

- Post Venta (Reclamos de Clientes): Resolución de reclamos efectuados por clientes, referido a los productos u a otros temas no vinculados a los productos. Los reclamos ingresan por canal Sucursal, canales digitales y por atención al cliente.
- Gerencia Operaciones Banca Mayorista: Controlar la gestión de los procesos de alta y administración de productos activos y pasivos para empresas mayoristas, dar soporte a las operaciones realizadas por Finanzas, tanto sea para posiciones propias del banco como de clientes, además es el área responsable por las operaciones vinculadas a comercio exterior y cambios, como así también de medios de pago mediante MEP (Medio electrónico de pago) e Interbanking

Detalle de los sectores de la Gerencia de Operaciones de Banca Mayorista:
 - Originación Productos Banca Mayorista: Liderar, supervisar y controlar la operatoria de empresas de manera integral, atendiendo a clientes internos y externos cumpliendo la normativa vigente.
 - Medios de Pago: Supervisar el pago de las transferencias monetarias / títulos enviadas y recibidas; propias y de terceros, en moneda local y moneda extranjera.
 - Back office Mesa de Dinero: Asegurar el eficaz, correcto y oportuno soporte operativo para la liquidación monetaria de los productos y servicios financieros brindados por la mesa de dinero

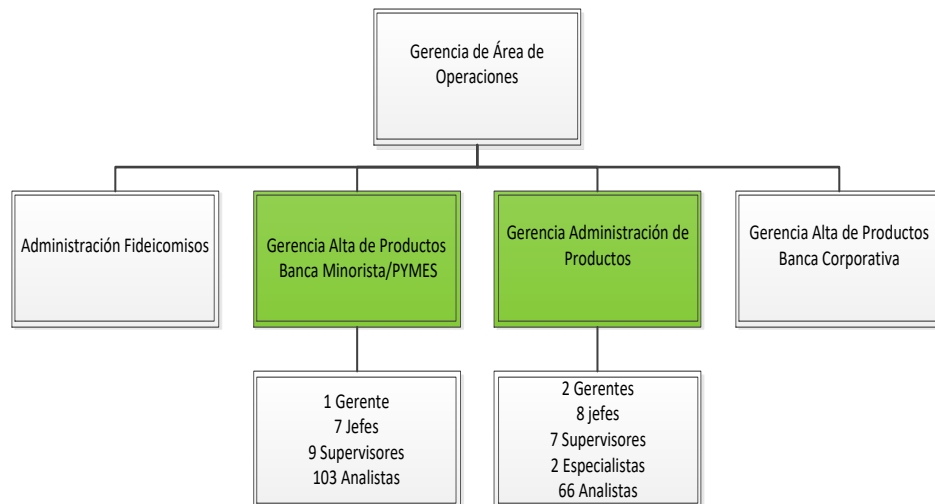
a sus clientes particulares e institucionales de acuerdo con normativa interna y legal vigente.

- Administración productos financieros: Asegurar que la liquidación de operaciones (de valores negociables, fondos comunes de inversión, cambios y Comercio exterior) se desarrollen en tiempo y forma en un ambiente de control adecuado. Verificar la emisión de reportes para diversos cumplimientos normativos.
- Administración Fideicomisos: Tiene como principal responsabilidad la administración fiduciaria de los fideicomisos., llevando adelante las tareas propias como sector fiduciario y monitoreando aquellas delegadas en otros sectores del banco. También será el interlocutor con entes externos y responsable de atender los requerimientos que estos presenten, gestionando los mismos con las distintas áreas internas que brindan servicio.
- Gerencia de Distribución y Logística: Asegurar el cumplimiento de cada una de las etapas de los procesos de compras, contrataciones, prestación de servicios, la registración y administración de los bienes de uso del Banco y la gestión integral de los servicios de logística y correo, la administración de cuentas especiales de terceros y el pago a proveedores. Asimismo, es el responsable de toda la logística interna del banco, y del banco con sus sucursales y empresas subsidiarias. Administra el archivo general del banco y la relación con proveedores externos de este servicio.

- Al solo efecto de la Tesis se describirá, solo la función del sector de Logística y Archivo, el resto de los sectores de esta Gerencia de Distribución y Logística no participaron de la reorganización.
 - Logística y Archivo: planificar, coordinar, controlar y realizar seguimiento de las tareas de correo interno, bolsines, tramitadores y pagos de impuestos y servicios; logística interna, recepción y distribución de documentación proveniente de sucursal; de impresión de resúmenes y campañas, y control de facturación de proveedores y presupuesto. Administración del archivo de documentación física y de los proveedores externos de este servicio.
6. Manuales de procedimientos de los procesos involucrados.
 7. Informes de Auditoría respecto a falencias de control, duplicidad de tareas, superposición de funciones, etc.
 8. Informes de calidad de atención y respuesta de los canales de venta.
 9. Políticas de Crédito.
 10. Mesas de Trabajo conjunta (Ya he hecho referencia a estas mesas de trabajo en la explicación del paso 1, así como las herramientas de metodología Lean utilizadas) entre el líder del Proyecto y el/la gerente de Área de Operaciones, referentes de RRHH, referentes de los clientes internos del área de Operaciones, referentes de las áreas de control del área de Operaciones, referentes de las áreas vinculadas al área de operaciones, referentes de las áreas de cumplimiento normativo, donde se fijaron los siguientes objetivos :

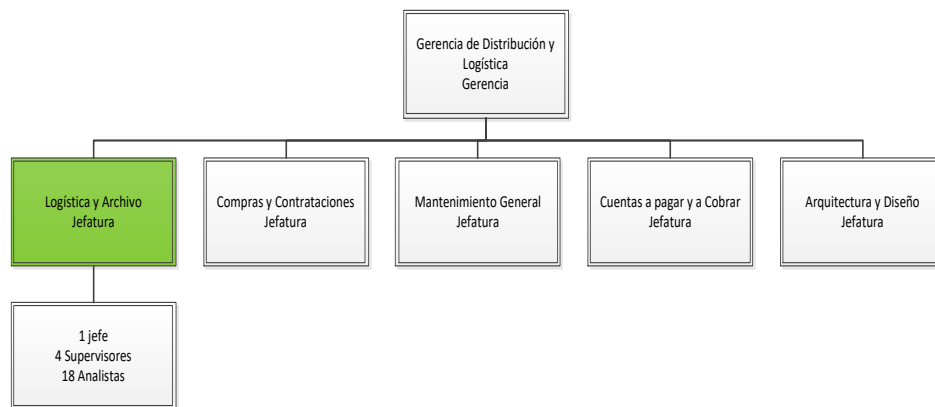
Eficienzación de las estructuras: Desde el área de RRHH, y con relación al contexto económico vigente al momento de la realización de la fusión (Julio -2017), se les estaba reclamando a todas las áreas del banco, que se hiciera un trabajo serio respecto a cómo se podía ser más eficiente en materia de organización de equipos y principalmente en la estructura actual de mandos medios. Al momento de comenzar el trabajo de análisis las Gerencias que eran objeto del trabajo, presentaban la siguiente dotación de recursos (Se muestran la misma con las siguientes aperturas de categorías: gerentes /jefes /supervisores/analistas). Ver figura 14 – 15.

Figura 14. Dotación Gerencia Alta de Productos/Gerencia Administración de Productos.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 15. Dotación Jefatura de Logística y Archivo.



Fuente: Elaboración propia.

Reducción de costos: En el mismo sentido que el punto anterior desde el área de planificación financiera se estaba solicitando revisar todos los procesos a fin de identificar oportunidades de mejora o de ahorros. Mejorar la experiencia del cliente tanto en el proceso de venta como en la atención/resolución de la post venta: Desde las Gerencias comerciales, se le estaba reclamando a las áreas operativas menores tiempos de resolución y respuesta a los pedidos/reclamos de los clientes. Con los tiempos vigentes a esos momentos se perdían muchas oportunidades de venta.

Mejora de los procesos internos: Lo que conllevaba reducción de tareas duplicadas, innecesarias o que no agregaban valor, así como simplificar la resolución de problemas. Así como la fijación de una metodología de revisión continua, Estos lineamientos fueron fijados por el gerente de área de operaciones.

Único tomador de decisiones (Es decir que no se requiriera varios sectores para resolver una cuestión específica): Al igual que el anterior, fue fijado por el gerente de área de operaciones, producto que para la

toma de decisiones sobre un mismo proceso participaban más de 3 sectores.

Control por oposición vigentes y funcionando. Desde Auditoría interna y externa se venía observando la dispersión de tareas, responsabilidad y fundamentalmente la ausencia de controles por oposición.

Analistas Multifunciones. Este lineamiento viene de la mano de uno de los lineamientos de la Institución respecto al perfil de colaboradores al que se aspira.

Indicadores de calidad aceptable. Desde auditoria, gerencias comerciales y cumplimiento normativo se fijó este lineamiento apuntando a mejorar los indicadores de calidad actuales al momento de la reorganización.

Mejora continua. Dejas instalada en la gerencia de área de operaciones la filosofía de la revisión permanente de la forma de trabajar contribuyendo de esa manera a la mejora continua.

Junio 2017 – Segundo Hito: Presentación al Gerente de Área de Operaciones.

Presentación del primer borrador del análisis realizado, el cual contenía:

Identificación de los objetivos sobre los cuales se estaba trabajando (Arriba ya explicados) y puntos de dolor a atacar:

Diferencias culturales.

Organización del trabajo. En este punto se observó que mientras que en la GAP se estaban enfocando en el concepto de línea de fábrica, trabajando cada uno de los sectores que la conformaban en un orden preestablecido e interrelacionados entre sí, en ACP cada uno de los

sectores trabajaba de manera autónoma con poca interrelación entre sí.

Visión Integral. En la GAP había un conocimiento amplio de los procesos (Se perdía especialización) derivado del concepto de línea de fábrica, lo que permitía la movilidad de colaboradores en forma rápida entre sectores, en ACP el conocimiento estaba concentrado por tema, lo que dificultaba la realización de Crossworking internos.

Objetivos. Objetivos diarios distintos, mientras que en la GAP se concentraban en tiempos de resolución y productividad en ACP la atención estaba puesta en el control.

Cultura de Liderazgo. Los estilos de liderazgo eran diferentes, en GAP había fuerte presencia de líderes jóvenes con un estilo de liderazgo más informal mientras que en ACP los jefes tenían mayor antigüedad en sus posiciones y eran más formales en la realización de sus tareas.

Procesos flexibles. En relación con los clientes internos y externos, GAP tenía mayor capacidad de adaptación ante cambios en las políticas comerciales, crediticias, mientras que ACP era más rígida ante estas variaciones.

Coordinación. En GAP había un órgano regulador del punta a punta del proceso (Oficina de control), en ACP cada sector se auto regulaba.

Monitoreo. En GAP (También como consecuencia de su concepto de línea de fábrica), toda la actividad estaba monitoreadas por tableros de seguimiento con indicadores representativos, en ACP no había dicho monitoreo.

Sindicato. En GAP había fuerte presencia Sindical, en ACP era poco representativa.

Mandos Medios. En ambas gerencias:

La línea de Mandos Medios no era congruente al volumen de operaciones procesado en algunos casos y a la relación analistas/jefes en otros, esto derivado que se habían creado jefaturas de temas con poco volumen de procesamiento o íntimamente vinculados a otra jefatura. El Banco exigía para una posición de jefe/supervisor una ratio colaboradores/mandos medios igual o mayor a 5, en algunos de los equipos relevados esa ratio era igual a 2 / 3, o la estructura mostraba un jefe, un supervisor y un analista.

Los jefes no conocían el proceso punta a punta, solo los temas atinentes a la línea de fábrica en el caso de la GAP y los de su sector en el caso de ACP.

La interrelación entre mandos medios era fluida en la GAP, mientras que en ACP era distante, con enfrentamientos internos.

En ambas Gerencias se observó que las posiciones de jefe/supervisor, no se asignaban por meritocracia (Principalmente en la GAP), sino x antigüedad en la posición. Fuerte disparidad salarial dentro y entre gerencias.

Procesos Internos. Sin una visión integral de los procesos, la toma de decisiones era un ejercicio poco eficiente. Por un mismo tema podían participar 3 o más jefes/supervisores distintos. No había una delimitación de responsabilidades, detectándose zonas grises donde ambas Gerencias se responsabilizaban mutuamente. Incluso se

observó temas que no tenían ningún responsable asignado. Mismos temas se resolvían de manera diferente según el sector que lo tomara. Equipos de Trabajo. Mientras había equipos que no podían cumplir con sus objetivos diarios por falta de capacidad y en otros equipos no podían justificar su dotación actual. Esto principalmente se observó en ACP.

Organización del trabajo. Ineficiente organización del trabajo, que llevaba a duplicar estructura, esfuerzos y por ende un mayor impacto sobre los costos. En este punto se entendió que, si se organizaran las tareas de manera diferente, con una idea de visión integral punta a punta del proceso, es decir cada equipo es responsable de la originación/administración y delivery de los productos, reduciendo las escalas de aprobaciones en la toma de decisiones y replicando el concepto de línea de fábrica se lograría la eficiencia deseada, con fuerte impacto sobre costos.

Clientes. GAP estaba enfocada en el cliente, y era considerada parte del proceso de venta, ACP no trabaja con ese mismo objetivo.

Benchmarking. Mal posicionados respecto de la competencia, en temas de cycle time de alta de productos y servicios de post venta.

Controles cruzados. Aquí en virtud del análisis de cómo trabajaba la competencia, se detectó que en ACP cada jefe manejaba la parte operativa y la parte contable, por ende, se controlaban a sí mismos, había un control primario deficiente.

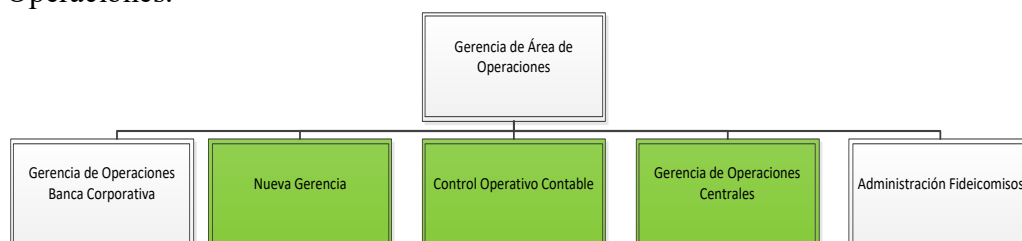
Inadecuada separación entre sectores operativos de sectores de servicio.

Observaciones de Auditoría/Inspecciones. Al no estar clara las responsabilidades, había un alto volumen de observaciones de auditoría interna y externa que no eran adecuadamente trabajadas o respuestas a Inspecciones de los organismos de control, que no eran integrales.

Otro de los aspectos críticos que surgió del análisis preliminar, fue la necesidad de ampliar el alcance de la reorganización, incluyendo a la gerencia de logística/distribución y archivo cuyos procesos (Principalmente Delivery) estaban vinculados a las gerencias bajo análisis.

Se muestra a nivel general el primer borrador que se había elaborado en las mesas de trabajo conjunta. Luego a medida que se avanzó con el resto de las etapas esta propuesta fue mutando hasta su versión final, a lo largo del trabajo se irá explicando el porqué de dicha mutación. Ver figura 16 - 19.

Figura 16. Primera propuesta nueva organización Gerencia de Área de Operaciones.

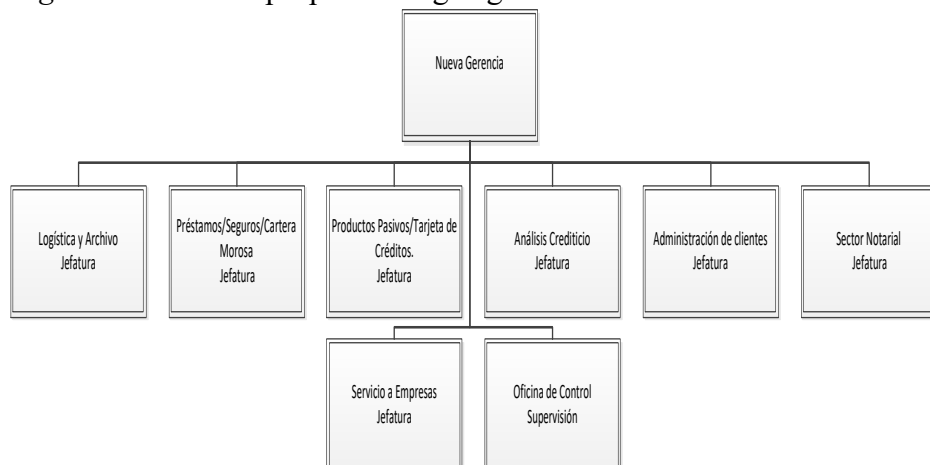


Fuente: Elaboración propia.

Observaciones:

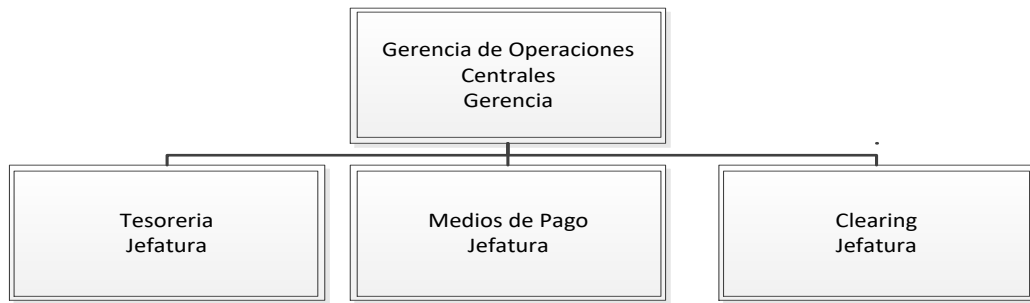
Se plantea la creación de una nueva Gerencia, producto de la fusión de la GAP y de ACP, la pata contable se escinde de la parte operativa y se crea nueva Gerencia de Control Operativo Contable, que pasa a depender del Gerente de Área de Operaciones, se crea nueva Gerencia de Servicios Operativos, dependiendo directamente del Gerente de área de Operaciones, donde se concentran las actividades de tesorería, clearing y medios de pago, que anteriormente formaban parte de la disuelta ACP. La presentación era a alto nivel, es decir no contemplaba sub sectores ni colaboradores asignados.

Figura 17. Primera propuesta Organigrama nueva Gerencia.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 18. Primera propuesta nueva Gerencia de Operaciones Centrales.



Fuente: Elaboración propia.

Observaciones:

Logística y Archivo, concentraba las tareas propias de digitalización, logística interna dentro de la línea de fábrica que se realizaban en la ex GAP, no las tareas de logística interna del banco, servicio de correspondencia dentro de casa central y entre estas y las sucursales, así como el archivo general.

Servicio a Empresas: Sector dedicado exclusivamente a la atención de los procesos de banca PYME. Tanto en lo referido a productos activos, productos pasivos y servicios como convenios de recaudación, etc.

Productos Pasivos/Tarjetas de Crédito: Uno de los dos riñones operativos de la nueva Gerencia, un sector que contempla el proceso punta a punta de estos productos desde su originación, pasando por su administración hasta el delivery. Estas tres partes del proceso recordemos estaban en 3 gerencias diferentes.

Productos Activos/Seguros y Cartera Morosa: El otro riñón de la nueva Gerencia, también contempla el punta a punta de estos productos desde su originación hasta su extinción. Para estos productos no hay un delivery específico. Incluye la cartera morosa, porque las

refinanciaciones se instrumentan a través del producto préstamo. Estas tres partes del proceso recordemos estaban en 3 gerencias diferentes.

Análisis crediticio: Un único sector que analice capacidad de pago de los clientes, sin diferenciar por segmento/producto con analistas multiproducto. Sector de servicios

Sector Notarial: Se replicaba tal cual venía de la GAP. Sector de servicios.

Sector Administración de clientes: Se replicaba tal cual venía de ACP. Sector de servicios.

Oficina de Control: Se replicaba la idea que ya funcionaba en la GAP pero ahora a nivel general de la nueva Gerencia. Se consideraba este sector dentro de la Gerencia de Servicios Centrales.

Los dos grandes sectores operativos incluían la cobranza.

No se contemplaba la parte contable dentro de la nueva gerencia.

Junio/Julio 2017 – Revisión Observaciones Gerente de Área de Operaciones.

Las cuestiones observadas en esta primera presentación apuntaban a:

Identificar si la nueva estructura contemplaba la totalidad de la operatoria de las gerencias involucradas, si era necesario o no un sector específico de Banca PYME, ya que los volúmenes operados en esta banca no eran representativos, y se asemejaban por monto a la Banca Individuo.

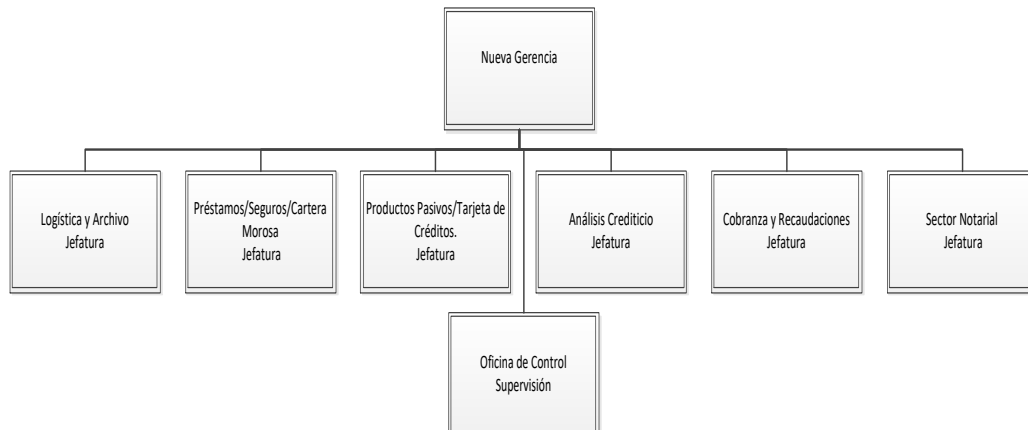
Históricamente este banco no es un fuerte en Banca PYME, se solicitó revisar este tema. Se cuestionó que la digitalización, logística y archivo pertenecientes a la Gerencia de Logística y Archivo, no fueran parte de la nueva estructura ya que según su visión eran parte de la vida de los

productos y había duplicación de tareas entre este sector y el sector de logística y archivo de la GAP (Aun cuando dentro de este sector hubiere procesos no vinculados directamente a los productos), se pidió revisar el tema de reclamos, si era necesario considerarlo un sector independiente o siguiendo los lineamientos definidos no era más eficiente que fuera parte de los productos por último se cuestionó si los procesos de cobranza debían ser parte de los sectores operativos de los productos, siguiendo con la visión de proceso punta a punta bajo un mismo equipo o si por su complejidad y especialización era necesario un sector específico enfocado en este tema.

Agosto 2017 - Tercer Hito: Segunda presentación Gerente de Área de Operaciones.

La nueva presentación, figura 19, incluyó correcciones que apuntaban a lo observado en la primera presentación. No hubo cambios en el diseño de la estructura de la Gerencia de Área de Operaciones (Ver figura 16). Incluyo detalle de sub sectores por sector y asignación de nombres a las posiciones de jefe y supervisor, hubo otros cambios no vinculados a lo observado en la primera presentación, que surgieron luego de un bajar más a detalle procesos internos.

Figura 19. Segunda propuesta nueva Gerencia.



Fuente: Elaboración propia.

Observaciones:

Se decide no avanzar con un sector dedicado exclusivamente a Empresas, en cambio incluir todo lo referido a productos pasivos y productos activos de este Banca dentro de los equipos de productos. (de esta manera los 2 equipos operativos resuelven cuestiones vinculadas a banca Individuo y banca PYME, de características similares en este banco). Queda abierta la posibilidad de que a futuro si la dinámica del negocio lo requiere se creara la unidad de negocio respectiva.

Se crea un nuevo sector dentro de la nueva gerencia, que se enfoque específicamente en los procesos de recaudaciones de convenios de plan sueldo / pago proveedores y recaudaciones (anteriormente incluidos en la unidad de negocio exclusiva para PYME) con cobranzas (anteriormente incluida en los sectores operativos de productos) dado que ambos procesos están íntimamente vinculados y requieren de un seguimiento y especialización particular.

Se decide dejar como sector separado, lo referido a Administración de clientes (atención de reclamos), dado que en este sector se resolvían cuestiones no solo atinentes a productos.

Se decide fusionar a los sectores de Logística y Digitalización de la ex GAP con el sector de logística y archivo de la Gerencia de Logística y Distribución. Dada la similitud de sus procesos a fin de llevar adelante las sinergias posibles.

De la segunda presentación, las observaciones que realizó el Gerente de Área de Operaciones solo apuntaron a las personas que estaban siendo propuestas para cada jefatura/supervisión:

Es interesante en este punto considerar los criterios que se siguieron para asignar a cada uno de los colaboradores a las posiciones de jefatura:

No se consideró a la antigüedad en la posición como un factor determinante para asignar las nuevas posiciones, si se dio peso, a las evaluaciones de desempeño de cada colaborador de los últimos 3 años y evaluaciones de clima de trabajo de los sectores donde se venían desempeñando. Asimismo, se valoró conocimiento en el tema de competencia, aunque el conocimiento debía venir acompañado de las habilidades de liderazgo deseadas y principalmente se quería replicar la cultura alcanzada en la GAP en ACP, por ende, los que ya venían ejerciendo el liderazgo en la GAP empezaron mejor conceptuados.

En algunas posiciones de Supervisión se decide apostar por nuevos talentos internos desarrollados dentro de las viejas gerencias fusionadas. Aquí también primo criterio de desempeño mostrado.

*Septiembre 2017 - Cuarto Hito: Presentación al Gerente General /
Referentes de RRHH / Otros referentes de peso.*

Se presenta la misma estructura que la detallada en las figuras 14, 16 y 17, con identificación de colaboradores asignados a cada posición. Se comenta también criterios seguidos para llegar a esa propuesta.

Observaciones:

No se cuestiona a los nombres propuestos pero los referentes de RRHH piden realizar una entrevista con cada uno de los seleccionados, elaborar un informe con fortalezas y aspectos a mejorar, presentación de planes de mejora para los puntos a trabajar, y pudiendo ellos cuestionar, si así surgiere de la entrevista, a los candidatos elegidos. Se apoya la decisión de la promoción de nuevos talentos, pero se exige que estos colaboradores realicen entrevista como si fueran a ingresar al Banco a estas posiciones, incluyendo los exámenes psicofísicos y entrevistas de rutina. Se vuelve a cuestionar el tema de ver a Reclamos como un sector independiente, se vuelve a discutir la incorporación o no del sector de logística/digitalización y archivo, se decide su incorporación, argumentando su estrecha vinculación con los procesos de la nueva gerencia, y considerando que no hacía sentido separar temas de logística interna (correo interno Banco, que era la pata menos asociada a la operatoria) de la logística de los productos. Por último el Gerente General, muestra preocupación por el tamaño de la nueva gerencia, cuestionando si operativamente es viable. Este fue un cuestionamiento desde el inicio del trabajo de evaluación de la creación de la nueva

gerencia, la cual en tamaño una vez creada, sería la segunda a nivel institución. Pero se comprobó, que al diseñarla teniendo en cuenta la agrupación de todas las tareas relacionadas a un mismo proceso, con una visión estratégica del punta a punta, delimitando a los sectores operativos de los sectores de servicios, con una adecuada estimación de capacidad y por equipo sumado a una línea de mandos medios fuertes en liderazgo y un control por oposición contable realmente funcionando como tal, el riesgo del tamaño se vería acotado. En virtud de lo observado en el punto anterior, se propone que la Gerencia de Control Operativo no dependa directamente del Gerente de Área de Operaciones sino más bien de otro Gerente de Área a definir, de tal manera que el control operativo fuera efectivo.

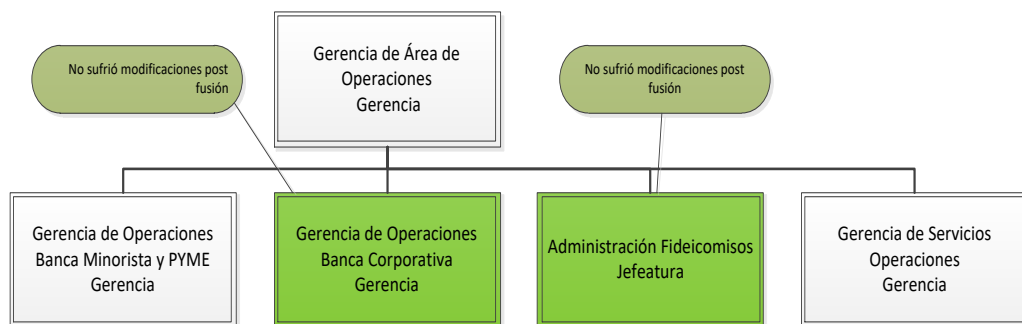
Adicionalmente, se charla si la oficina de control, debe ser parte de la nueva gerencia o depender directamente del gerente de área de operaciones o del sector de Planificación de la Institución. En este punto se explica la función que la oficina de control cumplió en la anterior GAP, siendo un controlador de los procesos punta a punta, y la necesidad de replicar ese ejemplo en una Gerencia nueva con cambios radicales en la forma de trabajar. Su rol de control y reporte era de suma importancia para la nueva línea de mandos medios y la gerencia. Se propone discutir una vez puesta en marcha la nueva gerencia, ordenados los procesos, el cambio de dependencia de la oficina de control directamente al gerente de área de operaciones.

Informalmente también se presenta la nueva estructura a la organización Sindical, a fin de validar con ellos futuros cursos de acción, relacionados con despidos o novaciones de categoría.

Octubre 2017 - Quinto Hito: Segunda Presentación al Gerente General / Referentes de RRHH / Otros referentes de peso.

Teniendo en cuenta lo observado en la primera presentación, se realiza la segunda presentación, ya con un nombre definido para la nueva Gerencia. Ver figuras 18 – 23.

Figura 20. Estructura definitiva de la Gerencia de Área de Operaciones.

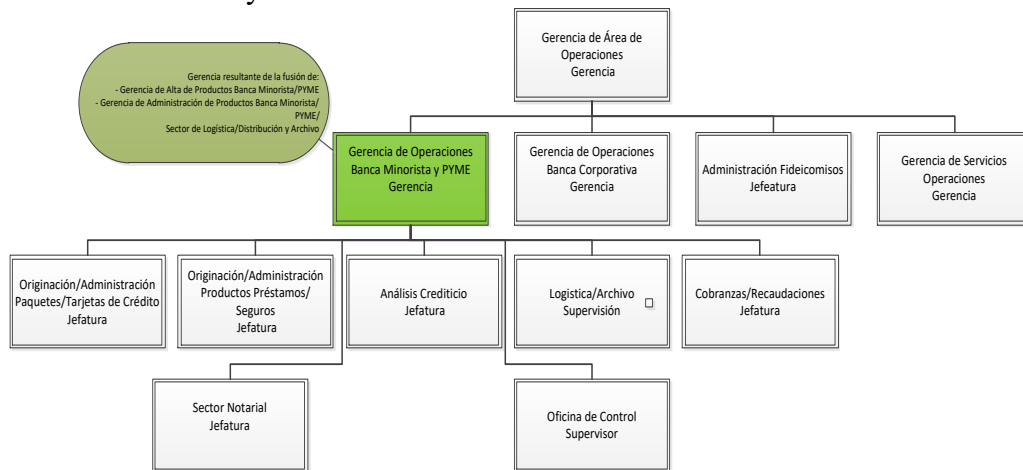


Fuente: Elaboración propia.

Observaciones:

La gerencia de control contable operativo deja de depender del Gerente de área de Operaciones.

Figura 21. Estructura final nueva Gerencia de Operaciones Banca Minorista/Banca Pyme.



Fuente: Elaboración propia.

Observaciones:

Finalmente se decide que a fin de respetar uno de los lineamientos planteados al inicio del proyecto: control punta a punta de los procesos, que reclamos sea absorbido por los equipos operativos de productos, de esta manera ambos equipos tendrían a su cargo temas vinculados a la originación, la administración, delivery y post venta de los productos.

Respecto a este punto se define que todo reclamo de índole legal, judicial, impositivo sea resuelto por el sector notarial a fin de aprovechar la formación profesional de ese equipo y no que recaiga sobre los equipos de productos.

Queda pendiente de resolver tema de reclamos no vinculados a productos, el resto de los equipos de servicios quedan establecidos como se venían definiendo además se detallan tareas por sector de la nueva Gerencia de Operaciones Minorista y PYME:

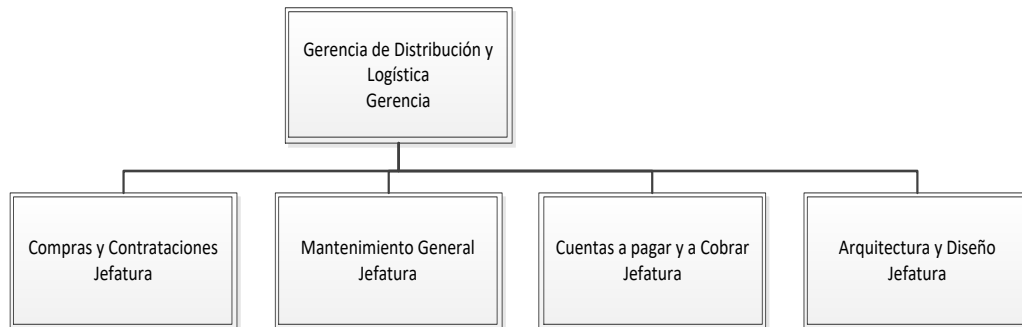
- Logística y Archivo: Recepción documentación física de todas las operaciones que se realizan en los canales presenciales y no presenciales (en estos casos vía servicio de moto), su recepción y

distribución entre las distintas estaciones de trabajo de la línea de producción. Digitalización, de toda la documentación recibida, la que es utilizada por algunas estaciones de trabajo, auditoría, prevención de fraudes, etc. planificar coordinar, controlar y realizar seguimiento de las tareas de correo interno, bolsines, tramitadores y pagos de impuestos y servicios; logística interna, recepción y distribución de documentación proveniente de sucursal; de impresión de resúmenes y campañas, y control de facturación de proveedores y presupuesto. Administración del archivo de documentación física y de los proveedores externos de este servicio.

- Análisis crediticio: Análisis capacidad de pago del cliente catalogado en todas las bancas incluidas la banca consumo. (Principalmente clientes de préstamos personales, préstamos hipotecarios, tarjeta de crédito y acuerdos en cuenta corriente). Adicionalmente este sector asume el control de calidad de aquellos legajos de crédito que no pasaron previamente por un analista de crédito.
- Originación y Administración productos pasivos/tarjeta de crédito. administrar los procesos operativos de originación y de administración que soportan la gestión de tarjetas de crédito y débito, productos pasivos (cajas de ahorros, cuentas corrientes, plazo fijo, paquetes) y dispositivos ATM's y TASI's, garantizando el soporte de alta y post venta, estándares de calidad y las normas regulatorias de mercado. Incluye la gestión de la

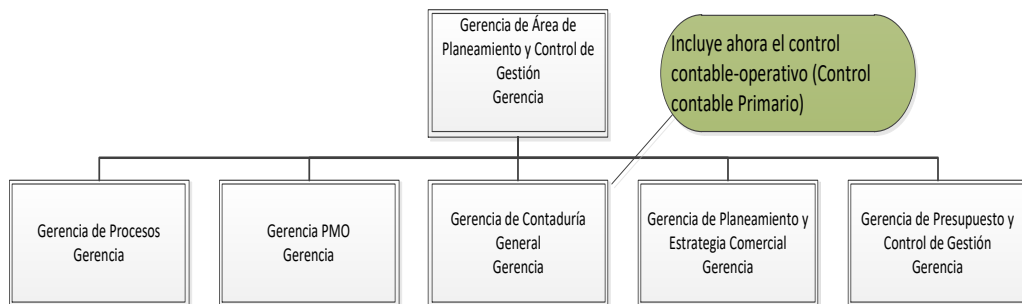
- distribución de los productos, la supervisión de los proveedores externos que brindan este servicio y la atención de la post venta de estos productos. Incluye la Banca Individuo/ Banca PYME
- Originación/Administración Préstamos/Seguros: Administrar los procesos operativos de originación, administración y post venta de los productos préstamo y seguros obligatorios y optativos. Incluye además la gestión de la cartera morosa, ya que las refinanciaciones se instrumentan a través de préstamos personales. Incluye la banca individuo/ banca PYME
 - Servicios Notariales: Se redefinió el rol de este sector, el cual se convirtió en el resolutor de todos los procesos que implicaban aspectos notariales, legales, impositivos. Ejemplos: control de escribanías, tramitaciones informes de titularidad, resolución post venta derivada de denuncias defensa del consumidor, ejecución de sentencias judiciales sobre los productos, dictamen de estatutos y poderes, etc.
 - Oficina de control: Monitoreo de la línea de fábrica, detección de cuellos de botella, reorganización del trabajo, control y seguimiento de iniciativas y proyectos a nivel general de la nueva gerencia.
 - Cobranzas/Recaudaciones/Seguros: Gestión de todo lo relativo a la originación de convenios plan sueldo /recaudaciones y pago a proveedores y por el otro control de la cobranza interna y a través de agentes externos. Incluye la parte contable.

Figura 22. Organigrama Final Gerencia de Área de Distribución y Logística.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 23. Organigrama final Gerencia de Área de Planeamiento y Control.



Fuente: Elaboración propia.

Observaciones:

Se presenta organigrama de cómo queda estructurada la Gerencia de Área de Servicios Centrales, sin el sector de logística y archivo, se define a nivel de organigrama que la Gerencia de Control Operativo contable pase a depender de la Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión, no cambian misiones y funciones de los sectores no afectados por la fusión, la Gerencia de Contaduría General suma la función del control primario contable, unificándolo con su control secundario contable, quedando un único control operativo contable en un mismo equipo.

Noviembre 2017 - Sexto Hito: Aprobación nueva estructura por parte del Gerente General /Gerente de área de RRHH /Gerente de área de Operaciones.

Se define esperar la aprobación del directorio como paso previo a comenzar a poner en marcha la nueva gerencia. Informalmente, el sindicato da el visto bueno a la nueva estructura.

Paso 4. Disponer correctamente las infraestructuras necesarias.

En esta fase se determinó que la implementación se haría en un único paso con la presentación global de todos los cambios, sin excepciones, además se identificaron aquellas actividades cuya importancia no era significativa y podían quedar fuera del camino crítico. Ejemplos: redacción y publicación nuevos procesos, cambios matriz dueños de procesos, redacción nuevos perfiles de puestos funcionales, etc.; se Identificó y se procedió a notificar a cada mando medio en su nueva posición resultante de la reorganización, así como desvincular o cambiar de posición a los mandos medios no considerados dentro de la nueva estructura, se define no desvincular colaboradores con categoría analista, hasta tanto se valide funcionamiento de la nueva gerencia versus su dotación actual. Se comienza a diagramar comunicación al resto de los colaboradores afectados por la reorganización y al resto de la organización. Este paso, coincide con la etapa 4 de la metodología lean revisada. Esta etapa se caracterizó por incluir, un plan detallado de tareas claves que necesitaban ser realizadas, sus responsables, así como fecha de cumplimiento tope de cada una de esas tareas indicadas, que fue la fecha de puesta en marcha del proyecto. También en esta etapa se evaluaron riesgos potenciales y sus mitigantes por si ocurrían.

Dentro de esta fase se da el siguiente hito del proyecto.

Marzo 2018 - Séptimo Hito: Aprobación reorganización Gerencia de Área de Operaciones por el Directorio.

Desde diciembre 2017 a marzo 2018, hubo un párate vinculado a fechas festivas y planes vacacionales, finalmente en marzo de 2018 se aprueba la nueva estructura del área de operaciones en directorio y se fija como fecha de puesta en marcha oficial junio de 2018. A partir de la aprobación por parte del directorio en marzo de 2018 y hasta la puesta en marcha se trabajó en las siguientes cuestiones para llegar a la fecha de inicio comprometida:

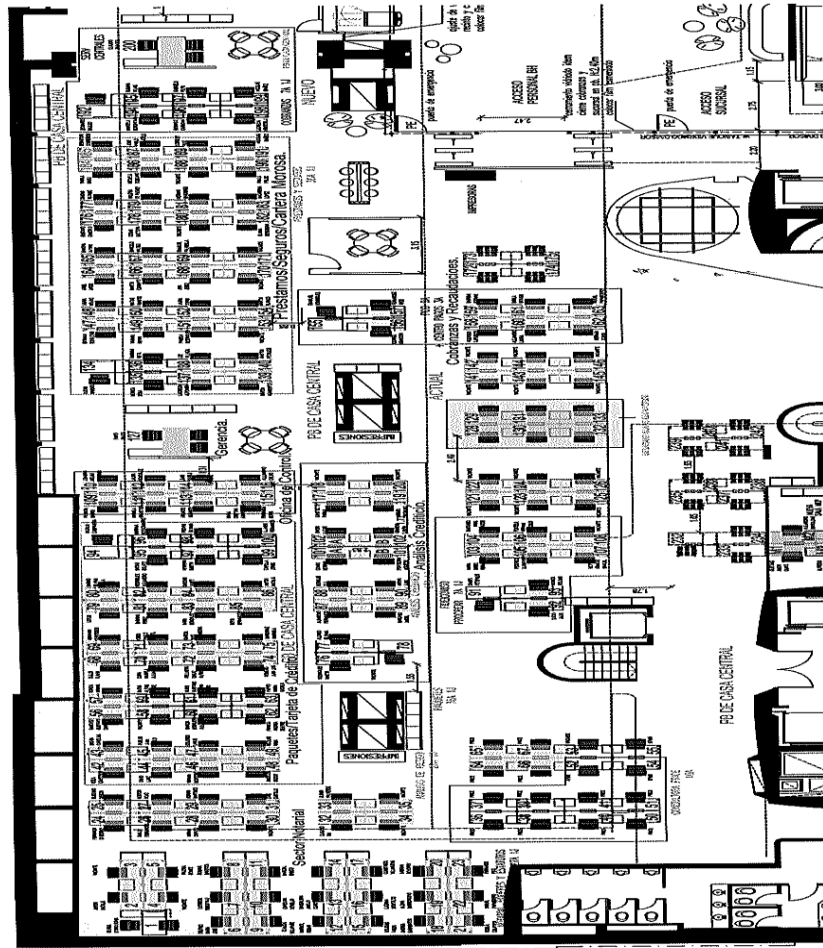
Se notifica a los jefes y supervisores (con esa categoría ya existente) que serán entrevistados por el departamento de recursos humanos, y que producto de esa entrevista se elaborará un informe sobre dicha entrevista y de ser necesario se deberá elaborar un plan de desarrollo el cual debe cumplirse, se comunica a los analistas que van a ser promocionados a supervisores, que deberán realizar un proceso similar a si ingresaran a la institución en dicha posición provenientes del mercado. Finalizados ambos procesos, fueron confirmados los jefes, supervisores propuestos para cada posición, así como promocionados los analistas elegidos.

Se valida que se cumpla la ratio analistas/mandos medios igual o mayor a 5 para cada equipo de trabajo. La nueva estructura de mandos medios quedó de la siguiente manera.

Se define realizar una mudanza para unificar la nueva gerencia en un único piso, hoy repartida en 4 pisos diferentes de un mismo edificio más 1 piso en otro edificio. La nueva logística se organiza manteniendo el concepto de línea

de fábrica para favorecer la fluidez de los distintos procesos. Aplicación metodología lean respecto al layout. Ver figura 24.

Figura 24. Nuevo plano de distribución de la nueva Gerencia.



Fuente: Elaboración propia.

Se comienza a inventariar con el área de Organización y Procesos, todos los procesos involucrados con la fusión que se deben actualizar. Se definen prioridades comenzando con los procesos más críticos. La nueva gerencia involucra 220 procesos diferentes, se actualiza matriz de dueños de procesos en conformidad a la nueva estructura, se presenta a Auditoría un pedido de reasignación de observaciones y nueva asignación de responsables, se trabaja con el área de Seguridad informática en la definición y creación de nuevos

roles y perfiles para las nuevas posiciones surgidas de la nueva estructura y con el área de Planificación la elaboración de nuevos centros de costos que permitan medir el nivel de gasto de las nuevas gerencias creadas.

Se comienza a trabajar con RRHH planes de capacitación part time para los colaboradores que a partir de la puesta en marcha de la nueva Gerencia asumen nuevas tareas. También con colaboración de RRHH, se organizan reuniones de trabajo entre los nuevos supervisores promocionados y sus futuros equipos de trabajo. Así como de los jefes con los nuevos colaboradores que se incorporan a cada equipo.

Con otras áreas del Banco se discute el traspaso de tareas relevadas de la nueva Gerencia que no hacen al objetivo de la misma, ejemplos: post venta no vinculada a productos, administración de la base y todas cuestiones vinculadas a clientes, elaboración de informes de régimen informativo, etc.

Se les pide a los jefes de cada nuevo sector que realicen un relevamiento de los temas asignados a su sector a fin de detectar tareas a ser reasignadas a otro sector dentro o fuera de la nueva gerencia, perfiles de colaboradores donde se observe que por su perfil puede ser más eficiente en otro equipo de trabajo u otros aspectos que sea necesario resolver previamente a la puesta en marcha. Cada jefe, luego del relevamiento de tareas asignadas, debía validar si la dotación determinada en los análisis preliminares era el correcto. En caso de no coincidir debía presentar justificación si solicitaba incremento a la dotación asignada. Asimismo, cada jefe debía presentar a los 6 meses de la puesta en marcha plan con mejoras obtenidas cuantificables, cuestiones observadas pendientes, proyectos iniciados o propuestos y planificación de reducción de dotación año 2019. No menos importante cada jefe debía identificar las

necesidades de coaching de cada colaborador para alcanzar las competencias necesarias para la posición.

Paso 5. Lanzamiento, aprendizaje y corrección del rumbo.

Junio 2018 - Último Hito – Puesta en Marcha nueva Estructura.

En fecha propuesta se pone en funcionamiento la nueva estructura de la Gerencia de Área de Operaciones, sin cambios a lo aprobado por el directorio.

Desde la implementación se ha estado trabajando fuertemente en identificar los problemas producto de la reorganización y resolverlos de manera rápida, inculcar la cultura de que se está trabajando de una nueva manera, que nos va a redundar en eficiencia. En la actualidad está en curso de realización una encuesta de clima de trabajo, con sus resultados podremos medir el impacto real de la reorganización en el equipo humano. Por último Identificar los resultados de la reorganización.

Resultados puesta en marcha.

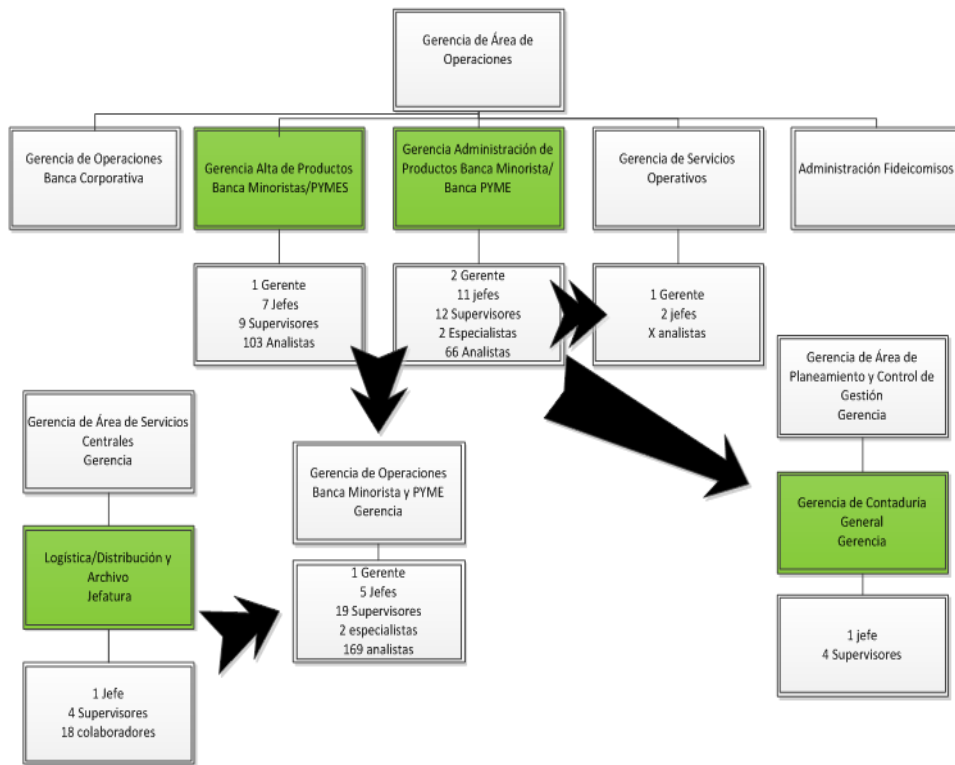
Abordaremos los resultados de la reorganización, en función de lo que fueron los objetivos planteados al inicio del trabajo:

- Eficientización de las estructuras: como ha quedado demostrado a los largo de este trabajo y graficado en la figura 25, podemos decir que este lineamiento se cumplió, apalancados por un lado por la forma de organizar y administrar el trabajo, que permitió que los mismos temas que eran resueltos por 12 sectores diferentes en 3 gerencias distintas,

se pueden resolver en la actualidad en 6 sectores en 1 sola gerencia, un 50% menos y por el otro lado que se pasó de tener una estructura de 41 mandos medios que controlaban toda la operatoria a una de 25 mandos medios que controlan la misma operación, 40% menos. Con su respectivo impacto en el centro de costos, de la nueva gerencia, en materia de masa salarial.

- Se había mencionado más arriba que al momento de la puesta en marcha se había decidido no tomar acciones de desvinculación o reasignación de colaboradores con categoría analista, diez meses después y producto de las sinergias obtenidas post fusión, la estructura de analistas se ha reducido en 40 analistas, los cuales han sido reasignados a otras Gerencias o desvinculado.

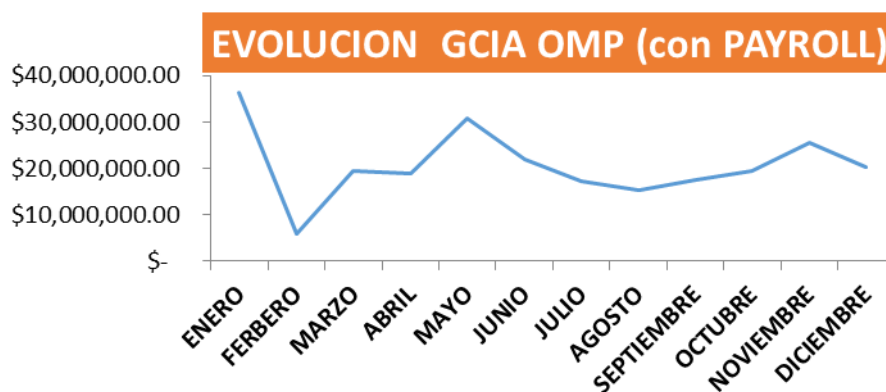
Figura 25. Estructura mandos medios post reorganización.



Fuente: Elaboración propia.

- Reducción de costos: La fusión fue en junio 2018. A continuación, detalle de la evolución del gasto en salarios (global de todas las gerencias involucradas) pre – post fusión. Ver figura 26.

Figura 26. Reducción Payroll post reorganización.



Fuente: Elaboración propia.

En este punto de reducción de costos, figura 27, es interesante, recordar que este era uno de los objetivos principales de la reorganización en conjunto con

mejorar nuestros procesos. Cuales han sido las principales ideas para cumplir con este fin:

1. Se eliminaron capas jerárquicas, con el objetivo de que se cumpla la relación colaboradores/mandos medios igual o mayor que 5.
Transfiera actividades. Se puede internalizar actividades que hasta entonces habían sido realizadas por contratistas o por terceras compañías del mismo grupo económico.
2. Optimización de procesos. Con identificación de actividades que no agregaban valor, actividades duplicadas, o actividades que se podían resolver de una manera más eficiente.
3. Eliminar actividades que eran críticas en el pasado y que pasan a ser innecesarias en el presente a causa de los cambios del modelo de negocios.
4. Identificación de errores de proceso que generaban ahorros o costos no detectados, que eran recuperables o salvables.
5. Automatización de actividades que pre fusión eran manuales.

Figura 27. Ahorros resultantes de la reorganización Interna.

ÁREAS	GASTO REAL	PRESUPUESTO	AHORRO ESTIMADO
PRESTAMO PERSONAL (delivery)	\$ 4,242,061.00	\$ 16,305,633.00	\$ 12,049,666.00
PRESTAMO HIPOTECARIO (delivery)	\$ 5,246,951.00	\$ 6,276,647.00	\$ -
TARIETA CREDITO (delivery)	\$ 41,445,776.00	\$ 62,406,009.00	\$ 1,161,813.00
TARIETA DEBITO (delivery)	\$ 29,226,609.00	\$ 45,510,091.00	\$ -
PASIVAS (delivery)	\$ -	\$ -	\$ -
RECUPERO MORA	\$ 5,719,942.00	\$ 7,322,136.00	\$ -
COELSA	\$ 3,147,798.00	\$ 3,188,411.00	\$ -
CHEQUES CAC	\$ 512,412.00	\$ 913,362.00	\$ -
SERVICIO RED LINK - EGRESO OPER	\$ 19,929,978.00	\$ 21,922,114.00	\$ -
SERVICIO VISA- EGRESO OPER	\$ 318,829,240.00	\$ 395,767,230.00	\$ -
NOTARIAL *	\$ 9,280,624.85	\$ 23,476,138.00	\$ 196,000.00
TASACIONES	\$ 2,783,167.00	\$ 9,350,000.00	\$ 1,430,000.00
INTERBANKING	\$ 2,469,906.00	\$ 2,499,372.00	\$ -
PLAN SUELDO	\$ 7,334,447.00	\$ 9,719,064.00	\$ 3,100,000.00
COBRANZAS	\$ 41,439,502.00	\$ 231,853,541.00	\$ 24,000,000.00
POLIZA SEGUROS	\$ 1,802,296.00	\$ 2,640,000.00	\$ 650,000.00
TESORO	\$ 105,610,894.00	\$ 64,418,081.00	\$ -
			\$ 42,587,479.00

Fuente: Elaboración propia.

6. Mejorar la experiencia del cliente: La nueva organización de tareas, nos permitió atacar aquellos reclamos históricos que teníamos de nuestros clientes (y por consiguiente de nuestros canales comerciales) respecto de: Aprobación de operaciones crediticias segmentos mercado abierto y consumo: Al tener un pool de analistas de crédito multiproducto sumado a un asignador automático que tiene en cuenta presentismo, antigüedad de trabajo pendiente, identificación de prioridades (Ejemplo operatoria Plan Sueldo), pudimos lograr pasar de las 72 horas que demoraba la aprobación 24 horas actuales. También el contar con un equipo unificado de crédito tuvo un impacto positivo ya que se logró una unificación del criterio de análisis crediticio por producto y un criterio único de análisis del perfil del cliente, con su respectivo impacto en los tiempos anteriormente indicados.

Reclamos post venta. Con la incorporación de los reclamos dentro de los productos, no solo logramos que los ex analistas del originario equipo de reclamos, que se focalizaban en resolver

problemas puntuales, conocieran el proceso de los productos punta a punta, lo que nos permitió su conversión en analistas de producto punta a punta, sino que los tiempos de resolución de los mismos reclamos críticos, paso de 16 días hábiles a 4 días hábiles. Adicionalmente se redujo el pendiente de resolución de reclamos de 16.000 pendientes a 4000 pendientes actuales, dando prioridad a aquellos que tenían un impacto económico en el cliente. Asimismo, se llevó adelante un proceso de identificación de las tipologías de reclamos, a fin de identificar que todo aquello que no hacía a la post venta de los productos, debía ser resuelto por atención al cliente y no por el back office de productos, situación que no sucedía de esta manera hasta el momento de la reorganización. Por último, se relevaron todas aquellas tipologías que podían resolverse mediante autogestión del cliente, y se solicitó al área de desarrollo de canales digitales su automatización, la resolución de esas tipologías a la fecha de este trabajo eran 100% manuales. Por ejemplo: Pedido de baja de TC adicional, modificación del límite de los adicionales, posibilidad de imprimir 18 meses de resúmenes de TC, certificado de libre de deuda al día, cambio de forma de pago de TC, modificación límite de extracción TD.

Delivery. Se identificaron mejoras que se podían realizar en el delivery de piezas, antes de la fusión la institución estaba 10 puntos debajo de la competencia en cuanto a efectividad de entrega en primer contacto, se cambió el sistema incorporando

nuevas posibilidades de retiro en la red de locales del proveedor, con otros horarios de atención y sumando gestión telefónica. Se mejoró en 7 puntos de efectividad a la fecha la entrega en primer contacto, igualando la media del mercado.

7. Mejora procesos Internos. Critico en este punto la estandarización y simplificación de los procesos dentro del marco de lean. La nueva reorganización de tareas, y dejar el control punta a punta de los procesos relacionados a un mismo producto en una misma cabeza, permitió identificar procesos que no se estaban controlando o que presentaban oportunidades de mejora, lo que permitió generar recupero de dinero que hubieran sido pérdidas operativas o generar ahorros no planeados. Ejemplos: Revisión de servicios prestados 2011 no facturados a una compañía de seguro recupero \$1.0MM, recupero diferencias de comisiones no facturadas a otra compañía de seguros 2015-2017 \$3.1MM, Reclasificación a resultado de pagos posteriores a siniestros no reclamados x los clientes 2012-2018 \$4.2MM, Propuesta de cambio de cálculo Suma asegurada con futuro ingreso proyectado de \$7.5MM anual, nueva metodología de tasación de propiedades lo que devino en un ahorro de \$3M sobre presupuesto 2018 de \$9.3MM, carga masiva de Impuesto de sellos no cobrados a los clientes: \$ 480K, disminución del 60 % de montos sobrantes no aplicados en préstamos minoristas (disminución de 22.300 casos en \$ 4.5 MM), Saneamiento de la cartera de Leasing: Se transfirieron 80 bienes con transferencias atrasadas en + de 1 año (Reducción \$650K presupuesto 2019), cambios en los procesos

de distribución y logística interna que generaron ahorros en \$ 6MM, se generó un ahorro de \$ 18MM, por detección de imputaciones erróneas a centros de costo de las viejas gerencias GAP/ACP.

8. Toma de Decisiones. Con la centralización de temas operativos en los 2 equipos de producto, se logró que los tiempos para definir, aprobar y aplicar decisiones se redujeran considerablemente. Otro punto a favor es que ahora cada gerente comercial de producto tenía un jefe operativo del producto o un jefe de sector de servicios identificado con el cual resolver todos los aspectos operativos.
9. Control por oposición. Con la separación del control contable de la operatoria diaria y fuera de la jurisdicción de los jefes/gerentes operativos, se logró el objetivo de un efectivo control por oposición externo en segunda instancia. Adicionalmente la implementación de la oficina de control refuerza el propio control interno por oposición.
10. Analista Multifunciones. Uno de los grandes logros de la reorganización es haber logrado en estos meses de vida que lleva, la transformación de los perfiles de analistas mono producto a analistas multiproductos. Ya que ahora los analistas no solo ven un tema específico sino el punta a punta de un proceso.
11. Calidad. Este objetivo es todavía una asignatura pendiente, ya que, en estos primeros tiempos de vida de la nuevas gerencia, se han estado enfocando los equipos en los relevamientos internos de temas a mejoras/automatizar, consolidación en las nuevas tareas, resolución de pendientes y actualización de manuales de procedimiento. La oficina de control es la que está llevando a cabo

los primeros informes de calidad de los nuevos procesos con resultados hasta ahora positivos, pero al haber tal número de procesos aún lo ya relevado es poco significativo respecto del total, adicionalmente se están llevando a cabo las primeras auditorías internas y externas sobre estos nuevos procesos, los que nos dará con los resultados en la mano primeras aproximaciones de los indicadores de calidad resultantes de la reorganización. Los resultados observados generan acciones dentro de lo detallado en el punto siguiente.

12. Mejora continua. En este punto y como resultado de la aplicación de metodología Lean, hemos implementado un circuito basado en el ciclo PDCA, en donde toda la gerencia participa activamente identificando nuevos problemas, proponiendo correcciones a esos problemas, gestionando requerimientos si los arreglos requieren desarrollos, implementando dichos desarrollos o directamente correcciones sino hubo desarrollos, verificando resultados versus lo que se quería obtener e identificando nuevas oportunidades de mejora. Así se ha generado un bucle continuo de identificación de problemas u oportunidades de mejora.

Repasando lo expuesto en el marco teórico respecto de los aportes de una reingeniería y los beneficios de aplicar metodología lean, ¿se cumplieron en nuestro caso? Ver tabla 7 y tabla 8.

Tabla 7 Aportes de la Reingeniería

Aportes	Cumplimiento	Nuestros resultados
Una organización de funciones a procesos	✓	Enfocados en los procesos punta a punta
Procedimientos complejos a sencillos	✓	Procesos facilitadores y adaptables
Aumento de Trabajo a aumento de Productividad	✓	Responsables de todo el proceso de principio a fin. Eliminación de barreras internas. Aprendizaje a trabajar de otra manera
Sistemas de Jerarquias a Organización mas plana	✓	Reducción de líneas jerarquicas. Cumplimiento ratio minimo Mando medio/analista
Gerente Supervisor a gerente facilitador	✓	Mandos medios con rol de entrenadores para agregar valor
Trabajo individual a trabajo en equipo	✓	Equipos de trabajo que realizan conjuntamente todo un proceso. Resolución de problemas mas dinamica.
Puestos de especialidad a multihabilidad	✓	Analistas con conocimiento de todo un proceso.
Gente controlada a responsable y facultada	✓	Colaboradores que identifican su rol de agregar valor.
Personal aprendiz a personal experto	✓	Colaboradores capacitados. Nos quedamos con los colaboradores con mayor potencial.
Medición de tareas a medición de resultados	✓	Reducción de costos, identificación de oportunidades de ahorro, recupero de dinero por procesos erroneos.

Fuente: Elaboración propia.

¿Y con respecto a los beneficios que brindaba la metodología lean?

Tabla 8 *Beneficios Obtenidos aplicación metodología Lean*

Beneficios Metodología Lean obtenidos	
Liberación de tiempo del personal	Aplicación herramientas Lean.
Identificación y eliminación del desperdicio	Detección desperdicio y eliminación con herramientas lean.
Mejoramiento satisfacción cliente	La resolución punta a punta de los procesos dentro de un mismo equipo impacto en forma positiva en los tiempos de resolución
Mejoramiento rendimiento empleados	Empleados multihabilidades mas motivados. Mayor empoderamiento.
Mejoramiento comprensión del proceso por parte de los empleados	La visión integral permite que los colaboradores entiendan el 100% del proceso.
Mejoramiento en la eficiencia operacional	Implementación de una nueva organización e implementación visión fabril.
Mayor productividad	Nueva cultura de trabajo y cambio en la forma de trabajar.
Flexibilidad en los procesos	Al estar los procesos bajo una misma dirección, los cambios para acompañar el negocio son de mas facil aplicación.
Organización areas de trabajo	Aplicación herramientas Lean.
Reducción de costos	Mediante la aplicación de metodología Lean y nueva organización.
Reducción reprocesos	Implementación oficina de control y revisión periodica (ciclo PDCA).
Reducción errores humanos	Nueva cultura de trabajo y cambio en la forma de trabajar.
Mayor rentabilidad	Reducción de costos e identificación de ahorros.
Reducción tiempo de ciclo	Aplicación herramientas Lean.
Reducción trabajo en proceso	Analistas multiproducto permiten el crossworking rapidamente para atacar cuellos de botella.

Fuente: Elaboración propia.

Aprendizaje del camino recorrido.

Es interesante como parte del trabajo remarcar aquellos aprendizajes que hubo durante más de los quince meses que duró el proceso desde la idea original hasta su efectiva puesta en marcha:

Contar con un Benchmark de nuestra competencia, respecto del tema bajo análisis, que nos permitiera identificar diferencias y poder focalizarnos en las mismas a fin de entender por qué trabajamos diferentes a bancos exitosos de la competencia, un adecuado nivel de detalle ya que era necesario conocer todos los procesos involucrados en un proyecto de reingeniería de esta magnitud, no solo los que hacían a las gerencias bajo análisis sino también aquellos procesos en donde había interrelación con otras gerencias, de tal manera de poder contar con una foto inicial robusta sobre la cual trabajar. Esto si bien nos llevó más tiempo de lo previsto, nos evitó que se debiera volver atrás cuando ya se había comenzado con las definiciones. Apoyo explícito al proyecto del Gerente de Área de Operaciones y del Gerente General de la Institución, el mensaje era claro para todas las áreas participantes, la fusión era una decisión tomada, que debía ser instrumentada en los plazos previstos, contar con los objetivos definidos desde el comienzo del proyecto, definir un plan de trabajo desafiante, con la fijación de hitos a ir cumpliendo. Tener una fecha ya fijada de puesta en marcha y cumplimientos de hitos, si bien era un factor continuo de presión, también permitió imprimir dinamismo al proyecto. Fue crítica la participación de las áreas que eran clientes internos y externos de las gerencias bajo análisis, la información sobre lo que observaban de la foto actual, lo que esperaban de la foto futura, que calidad de servicios querían. También la activa participación de la Gerencia de Desarrollo de Capital

Humano, no solo apoyando los procesos de selección de los perfiles de mando medio sino también acompañando el cambio cultural que implicó la fusión en sí misma y las áreas de control del banco. También fue de suma ayuda entender que se hacía mal o que no se hacía, donde había zonas grises sin control, que sectores estaban más comprometidos en cuanto a calidad e incumplimientos, etc. todo esto pudo ser palpable gracias a los informes de auditoría interna /externa, prevención de fraudes, informes de calidad, de satisfacción de clientes. Un tema crítico fue entender que, sin un líder que tomara decisiones no se hubiere cumplido con el objetivo planteado. Tomar decisiones en muchos casos implicó participantes del proyecto disconformes o cuestionamiento de los superiores, pero sin esas decisiones hoy se seguiría discutiendo la fusión. A honor de la verdad a hoy con la nueva estructura funcionando, se puede observar que algunas de sus cuestionamientos fueron acertadas y otros no, pero abordaremos estos cuando hablemos de próximos pasos, ya que, si bien la puesta en marcha fue en junio de 2018, la fusión se continúa moviendo, ajustándose y entiendo lo continuará haciendo por todo 2019.

Vinculado al punto anterior es necesario tener capacidad de escucha, ya que, en la dinámica de las mesas de análisis y discusión, había perfiles disímiles, algunos de ellos con conocimiento acotado del funcionamiento de la gerencia de área de operaciones. Pero era fundamental que todos los participantes sintieran que eran participes y que sus opiniones eran tenidas en cuenta, fundamental que fueran disruptivos, que no se ataran a como se trabajaba en la actualidad, pensar cómo se quería trabajar, sin tener presente las restricciones actuales de procesos, sistemas, perfiles, regulaciones vigentes, etc.

No menos importante, tener siempre presente, el foco en el cliente, como mejoramos su experiencia, entender que somos parte del proceso de venta, fue clave a la hora de pensar las nuevas estructuras.

Cambiar en muchos casos implica que zonas seguras que conocemos, pueden desaparecer, es parte del proceso de transformación, que lo que hacemos hoy mañana quizás ya no sea necesario, es necesario dejar percepciones personales basada en los afectos, en la costumbre del día a día, en la rutina, si realmente se quiere encarar un proyecto de cambio. Este proyecto implicó ver dos gerencias que desaparecían completamente, con equipos de trabajo que venían funcionando hace mucho tiempo de una determinada manera se desarmaron, o que las tareas que desarrollaban cambiaron drásticamente, colaboradores que fueron novados o en el peor de los casos desvinculados, proceso difícil sino prima lo profesional sobre lo sentimental. Fue crítica la participación de RRHH desde el área de Gestión del cambio. Entender que al fusionar tres culturas diferentes, fue necesario que cada una de las áreas involucradas entendiera que no había un área que predominaba sobre las otras, que todos eran participes por igual del proceso, que un área no se iba a comer a las otras dos. En los resultados claramente la mayoría de las jefaturas fueron asignadas a ex jefes de la GAP por sobre jefes de ACP, pero la explicación estaba en el perfil de liderazgo que se quería para la nueva estructura y la cultura de línea de fábrica que se quería imponer.

En este tipo de fusiones donde hay tres culturas involucradas es fundamental la participación de Recursos Humanos en acompañar ese cambio cultural y la identificación de los agentes de cambio interno, que deben ser de todas las áreas involucradas, que son los que actúan en el día a día para que ese

cambio no sea tan dramático y lleve a poner en riesgo la fusión. La comunicación debe ser activa y transparente durante todo el proceso, de esa manera se evitan los radios pasillo, que llevan a que se presenten situaciones de caos no deseadas. Se comunicaba lo que estaba dentro de las posibilidades de comunicar, a medida que el proyecto avanzaba. No se pudo eliminar el 100% de la incertidumbre, pero sí, atenuarla.

Finalizaremos el paso 5, transcribiendo, la entrevista que realizamos con Luciana Schenone, Licenciada en Sistemas, con un posgrado en Administración, PMI en gestión de proyectos, certificada en metodología Lean y six sigma “Black Belt”, actualmente trabajando en el sistema financiero.

¿Hacia dónde está yendo el mercado en materia de reorganizaciones?

El mercado está yendo hacia organizaciones por proceso, en vez de organizarlo por funciones, en compartimientos estancos, la visión está cambiando, como me acerco más al negocio, con el foco puesto en el cliente, como somos más flexibles para adaptarnos a ese mercado cambiante. Una de las formas de hacerlo, es que se vuelvan dueños de procesos completos, que trabajen con objetivos compartidos, que tenga una visión del negocio más allá de que se trabaje en un área operativa, quitarles el rol de meros operadores, transformarlos en especialistas de ese proceso, empoderarlos. Es motivacional.

¿Está tendiendo el mercado a reorganizaciones con centralización de tareas dentro de una misma área?

Si, con una fuerte mirada en el negocio, en el cliente, para ellos es necesario transformar las áreas de operaciones, cambiar su visión, transformar el perfil de esos operadores, transformar sus perfiles en multiproducto/multihabilidades, fuertemente orientados en resultados. Estos analistas empoderados empiezan a cambiar su cabeza, su visión, empiezan a ver otros indicadores mucho más allá de sus objetivos operativos diarios, empiezan a entender y mirar objetivos de rentabilidad, miran costos, piensan en como eficientizan su trabajo, se fijan otras metas.

¿Cómo ves vos, nuestra fusión, que a diferencia del mercado ha incluido sectores que en la práctica no forman parte de operaciones como análisis crediticio o administración de cartera morosa?

Es muy interesante, es decir están incluyendo realmente el punta a punta de los procesos más allá de la lógica de sectores. Es decir, con esta visión, conocen toda la vida de sus clientes y de los productos que se les han otorgado a esos clientes, pueden trabajar sobre toda la cadena de producción que va desde la originación de ese producto, su evaluación crediticia, su administración y distribución y por último en su morosidad si ello ocurriere. Es claro que el futuro de las áreas de operaciones va hacia esa centralización con visión en el negocio, con el cliente en el centro.

¿No estamos metiendo todo en la misma bolsa?

No lo creo, ustedes lo están organizando por productos, por procesos definidos con un punto de partida y un punto final. No están poniendo a

todos a hacer de todo, sino que están apuntando a que se especialicen en una cartera específica.

¿Cuáles consideras vos que son factores de éxito para una reorganización de este estilo?

Luciana, en este punto, hace fuerte hincapié en el componente humano:

- Un liderazgo distintivo.
- Identificar adecuadamente los perfiles que van a sobrevivir a la reorganización, que van a acompañarla en su desarrollo. En este punto marca la necesidad de identificar a los colaboradores creativos, que no piensen en silos, que no sean egoístas en el sentido de compartir información, ideas, que no le tengan miedo al cambio.
- La prioridad es el estilo de liderazgo por sobre el conocimiento del producto. El conocimiento del producto se aprende, no así el perfil de liderazgo necesario.
- Se cambia del viejo perfil técnico a un nuevo perfil creativo, con visión del negocio y de la mejora continua.
- Con el resto de los colaboradores, con fuerte participación de gestión del cambio, recurrir al coaching, acompañarlos, fuerte seguimiento de la variable “personas”.

¿Cuáles son los objetivos de las reorganizaciones hoy?

Acá se le menciona que, en nuestro caso, apunto a reducción de costos y lograr mejor eficiencia operativa.

Yo no creo que la reducción de costos deba ser uno de los objetivos principales, deberían tener como foco al cliente, ese debería ser su objetivo principal, y en ese camino veo cómo puedo ser más eficiente, si me olvido del cliente, te gana la competencia.

¿En cuánto tiempo crees, podemos decir que una reorganización de este tamaño está finalizada?

Nunca, decir que una reorganización está finalizada es no haber entendido nada cuando se decidió encararla. Estos cambios deben estar siempre en movimientos, retroalimentándose, mutando, adaptándose al contexto. Mucho foco en el primer año, que es el más duro, actuar rápido por sobre los problemas que se presentan es crítico.

¿Cómo me puede ayudar la metodología Lean en este proceso?

En muchos sentidos, piensa que esta metodología tiene en su ADN, como le doy más valor al cliente mejorando continuamente. Te brinda una metodología de trabajo sobre la cual organizarte, te da un orden, te ayuda a focalizarte en los resultados, en el seguimiento de tus indicadores, en identificar oportunidades de mejora, en cómo avanzo siempre a un escalón mejor.

¿Es la mejora continua solo un lindo título?

No, es mucho más, pero es fundamental que la organización tenga esa visión, que te acompañe, desde los directores hasta los empleados de menor nivel. Muchas organizaciones fracasan en esto, porque fue una

linda idea de un gerente/jefe, pero no hubo un acompañamiento desde la alta dirección.

¿Para finalizar algún consejo ahora que ya llevamos diez meses funcionando?

Trabajar en mantener lo que ya se ha logrado, seguir siendo coherentes con el mensaje de que era lo que se quería lograr con la reorganización, que a pesar de las dificultades no se pierda ese foco. Que cueste lo que cueste se va a seguir trabajando en este sentido. (L. Schenone, comunicación personal, 8 de abril de 2019).

A fecha de presentación del presente trabajo, la nueva Gerencia va a llevar 10 meses funcionando, y está en funcionamiento la última etapa de la metodología lean, que es la “sustentabilidad”, cuyo pilar fundamental es la gestión diaria. Aquí la oficina de control trabajando en concordancia con los jefes de cada equipo operativo y de servicios, hacen un control de los procesos, a través de los informes/indicadores de gestión, a fin de detectar problemas y/o necesidades de acción u oportunidades de mejora en tiempo real.

CONCLUSIONES.

Comenzaremos este apartado, comentando algo que surgió en los análisis preliminares con la revisión de como trabajaba nuestra competencia, ya que si bien teníamos similitudes de procesos críticos que se resolvían dentro del área de operaciones, la propuesta que surgió de nuestras mesas de trabajo, ha sido disruptiva, ya que apuntaba a que muchos de esos procesos críticos se

resolverían punta a punta dentro de una misma gerencia, igualando banca individuo a banca pyme, dado el escaso volumen y montos operados por la segunda. La competencia no tiene el nivel de agrupamiento que nosotros nos propusimos en nuestro proyecto, y menos aún la unión de bancas dentro de los mismos sectores, pero como ya hemos ido comentando con los resultados obtenidos, nos permiten concluir que dicha propuesta de organización si bien ha sido novedosa su aplicación ha dado los resultados esperados, aún con los ítems observados a corregir en los primeros meses de funcionamiento.

Ahora bien ¿Cómo nos fue con los disparadores que planteamos en la introducción? , veamos respuestas a cada una de esas preguntas:

- ¿Cuáles son los justificativos para cambiar de una visión de compartimientos estancos a una visión integral de línea de fábrica?
Como ya ha quedado demostrado durante la explicación del proceso de reorganización de la Gerencia de área de operaciones y de los resultados obtenidos, pasar de una visión especializada en un tema a una visión integral, ha sido un cambio radical en la forma de trabajar, ya que nos ha permitido poder ver toda la problemática asociada a un proceso, y que al momento de plantear una solución se tengan en cuenta todos los aspectos que afectan a ese proceso y no soluciones parciales. Asimismo, este cambio de visión nos ha permitido fortalecer el concepto de analistas de producto, y dejar atrás los analistas de tareas específicas.
¿Detalle de los beneficios derivados de encarar una reorganización de este tamaño?

Los mayores beneficios derivados de este proyecto están descriptos al largo de todo el trabajo y más puntualmente en el punto de resultados. Es interesante comentar en este punto y viendo la foto a hoy, con diez meses de recorrido de la nueva estructura, que más allá de los resultados medibles, un gran logro de la reorganización ha sido por un lado el poder unificar metodología de trabajo, con esto me refiero a que hoy todos los que forman parte de la nueva gerencia, tienen claro cuáles son los principios que nos rigen, referidos a productividad, identificación de oportunidades de ahorro, ser más eficiente, en este último punto el perderle el miedo a automatizar tareas, entender que dejar de hacer tareas manuales no implica perder el trabajo sino modificar el mismo a actividades de control y por el otro lograr esta visión única de gerencia operativa que resuelve el punta a punta de los procesos, no más la ideología de “mi responsabilidad llega hasta este punto y después no es mi problema”.

¿Cuál son los desafíos que este proceso conlleva?

El principal desafío claramente fue ver como se fusionaban 3 áreas distintas con 196 colaboradores involucrados, culturalmente diferentes. Aquí la participación activa del área de Recursos humanos y la decisión de nombrar en la línea de mandos medios, a aquellos perfiles identificados con la organización, ya formados en la cultura que se quería prevaleciera o cuyo perfil profesional sugiriese que podían adaptarse fácilmente a la misma, sumado a un estilo de liderazgo determinado, fue crítico para evitar el fracaso de la fusión. En la práctica la mayoría de los colaboradores que fueron nombrados en las

posiciones de supervisión y jefatura, provenían de la ex GAP, donde ya se venía trabajando con una visión de línea de fábrica, control punta a punta de los procesos y fuerte hincapié en productividad y eficiencia.

¿Cómo cambiamos para que nuestro foco este puesto en mejorar la experiencia del cliente y reducir costos?

Juntamente con la reorganización, se instaló por un lado un circuito de mejora apoyado en el ciclo PDCA ya explicado y por el otro el rol que se les dio a los jefes de equipo como agentes de cambio e implementadores del circuito de revisión continua, apalancados en objetivos de reducción de tiempos de procesamiento, reducción de costos e identificación de ahorros y eficientización de las estructuras de cada equipo. Cada jefe de equipo debe presentar un informe de como se viene trabajando en ese equipo en relación con los objetivos planteados en este párrafo. Los resultados presentados en cada informe semestral o la ausencia de estos tendrán impacto directo en la evaluación de desempeño no solo del jefe de equipo y su estructura sino también en el gerente de la gerencia involucrada, con su posterior impacto en tema de mejoras salariales, promociones, cobertura de capacitaciones o estudios de post grado y en la evaluación final de desempeño con impacto en el pago del bono anual.

¿Impactos culturales y organizacionales?

- En este punto es interesante mencionar lo referido a como se logró imponer en un período breve de tiempo una cultura, específicamente la de la GAP, por sobre otras 2 culturas, que hasta la reorganización estaban arraigadas en las gerencia de ACP y en la de logística y archivo.

- ¿Por qué se deseaba que una cultura prevaleciera por sobre las otras?
Por qué en la GAP se habían implementado formas de trabajar o metodologías que se consideraban efectivas, derivadas principalmente de su organización de trabajo fabril tales como: Cada uno de los sectores que la conformaban trabajaban en un orden preestablecido e interrelacionados entre sí, lo que favorecía la comunicación y la resolución de problemas, había un conocimiento amplio de los procesos, lo que permitía la movilidad de colaboradores en forma rápida entre sectores, permitiendo de esta manera atacar rápidamente cuellos de botella, se le daba prioridad a los tiempos de resolución y mejora de la productividad y una fuerte presencia de líderes jóvenes que le imprimían una impronta dinámica. Otro punto crítico por el que la GAP era diferencial era el haber aceptado e incorporado a su dinámica de trabajo a un organismo de control, que hacía las veces de rector de la línea fabril.

¿Cómo podemos ser más eficientes en el rearmado de los procesos?
Se aprendió de este proceso y a fin de no cometer errores del pasado, que los procesos debían pensarse simples, flexibles que permitan adaptarse rápidamente a las necesidades de negocio, lo más automatizados posibles a fin de evitar el trabajo manual y los errores derivados del mismo. Fundamental fijar la idea de revisión permanente de los procesos, siempre es posible mejorar, y actuar en consecuencia.

Hay que mencionar que hubo falencias en las definiciones del proyecto, una de las más críticas ha sido no considerar a la totalidad de la Gerencia de Área de operaciones en el proyecto, ya que hoy en la práctica, es notoria la diferencia

entre la nueva Gerencia creada y las restantes Gerencias que conforman la Gerencia de área de operaciones referidas por un lado a cuestiones de alineamiento y funcionamiento interno y de trabajo en equipo como gerencia global y otras referidas a visión del proceso y formas de liderazgo. Hubiere demandado mayor esfuerzo y otros tiempos de diagnóstico e implementación, pero entiendo teniendo el diario a hoy, que los beneficios hubieren justificado ese esfuerzo. En el mismo sentido, haber dejado fuera del análisis otras áreas de relacionamiento de la gerencia de área de operaciones, trajo consigo problemas similares a los descriptos en el punto anterior.

Finalmente cerramos con la idea, compartida con la expuesta por la especialista entrevistada, de que no hay un punto final para esta reorganización, solo hemos cumplido los hitos que se plantearon al comienzo de este proyecto, pero instalada la cultura de la revisión permanente, nuevos hitos a cumplir deberían venir ahora que ya podemos evaluar a la nueva estructura en marcha, identificar sus errores, sus aciertos y principalmente su potencial de desarrollo futuro.

BIBLIOGRAFÍA.

- Alukal, G. y Manos A. (2006). *Lean Kaizen, a simplified approach to process improvements*, ASQ Quality Press,
- Amaru Antonio (2009). *Fundamentos de Administración*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Artiles Visbal, S. (1998). La reingeniería de procesos en los sistemas de información. El caso de la Universidad de Camagüey. *Ciencias de la Información*. 29 (4), 27-34.
- Balle Michael, Jones Daniel y otros. (2018). *ESTRATEGIA LEAN – Utilizar lean para crear ventaja competitiva, generar innovación y facilitar el crecimiento sostenible*. España, Barcelona: Editorial Profit.
- Benoit, G. (1996). *Reingeniería del cambio: diez claves para transformar la empresa*. Bogotá, Colombia: Alfaomega Colombiana S.A.
- Bravo Carrasco, J. (2012). *Gestión de Procesos en Chile: Diagnóstico y Propuestas*. Santiago de Chile, Chile: Editorial Evolución S.A., 2012. 270 p.
- Data-Driven. (2014). *Manufactura Esbelta*. Recuperado de:
http://www.datadriven.com.mx/5_2_Diccionarios.htm.
- Doran, GT (1981). Hay una forma inteligente de escribir los objetivos y metas de la gerencia. *Management Review*. Washington, Estados Unidos.

- Hadid, S. (2014). The lean-performance relationship in services: a theoretical model, *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 34, pp.750-785. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2013-0080>
- Hammer, M. (1994). *Reingeniería*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Heidari – Robinson Stephen y Heywood Suzzane. (2017). *ReOrg - 5 pasos para implementar una reorganización*, Barcelona, España: Editorial Profit.
- Heidari – Robinson S. y Heywood S., (2017), *Diagrama de Venn de lo que está bien y de lo que no es importante*, [Figura 2], *ReOrg - 5 pasos para implementar una reorganización*.
- Heidari – Robinson S. y Heywood S., (2017), *Dimensiones y Áreas de una organización*, [Tabla 1], *ReOrg - 5 pasos para implementar una reorganización*.
- Heidari – Robinson S. y Heywood S., (2017), *Dimensiones y Actividades*, [Tabla 2], *ReOrg - 5 pasos para implementar una reorganización*.
- Hines, P.; Holweg, M. y RICH, N. (2004). *Learning to evolve: a review of contemporary lean thinking*, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 24, N. ° 10, pp. 994-1011.
- Hirano, H. (2000). *Poka-Yoke. Primera edición*. México DF, México: Productivity Press.
- Krajewski, Lee y Ritzman, Larry y Malhotra, Manoj. (2013). *Administración de Operaciones - Procesos y Cadena de Suministro*, México DF, México: Pearson Educación.

Krajewski L. y Ritzman L. y Malhotra M., (2013), *Plano para el análisis de Procesos*, [Figura 1], Administración de Operaciones - Procesos y Cadena de Suministro.

Klein, R. I. (1997). *Como hacer Reingeniería*. Bogotá, Colombia: Norma S.A.

Lefcovich, M. (2004). Reingeniería de procesos. Recuperado el 2009, de:

http://manuelgross.bligoo.com/content/view/213597/LaReingenieria_de_Procesos.html.

Liker Jeffrey. (2011). Utilización de la excelencia operacional como arma estratégica - *TOYOTA: COMO EL FABRICANTE MAS GRANDE DEL MUNDO ALCANZO EL ÉXITO*, Colombia, Calí: Grupo Editorial Norma.

Macazaga Jorge y Pascual Alejandra. (2006). *Organización basada en Procesos*, España, Madrid: Editorial RA-MA.

Maldonado, G. (2014). Herramientas y Técnicas Lean Manufacturing en sistemas de producción y calidad. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado de: http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/manufacturaesbelta/default.asp.

Manganelly, R. L. (1995). *Reingeniería: cómo aplicarla con éxito en los negocios*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

McKinsey & Company, (2010), *¿Por qué se emprende una reorganización?*, New York, Estados Unidos: McKinsey Global Institute.

Molteni Consulting Group y Together Business & Consulting, (2017), *Presentación Implementación Metodología LEAN*, Argentina, Buenos Aires.

- Molteni Consulting Group y Together Business & Consulting, (2017), *Etapas Metodología LEAN*, [Figura 3], Presentación Implementación Metodología LEAN.
- Molteni Consulting Group y Together Business & Consulting, (2017), *Mecanismos LEAN para crear mejoras*, [Tabla 3], Presentación Implementación Metodología LEAN.
- Mora Venegas, Carlos (2009). Reingeniería Aplicada a Los Recursos Humanos.
Recuperado de: [http:// t\u00f3picos-gerenciales-modernos.lacoctelera.net/post/2009/03/18/reingenier\u00eda-a-aplicada-los recursos-humanos](http://t\u00f3picos-gerenciales-modernos.lacoctelera.net/post/2009/03/18/reingenier\u00eda-a-aplicada-los-recursos-humanos).
- Moreira Delgado, M. (2007). *Gesti\u00f3n por procesos y su aplicaci\u00f3n en la organizaci\u00f3n de informaci\u00f3n de Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S. A.* Ciencias de la Informaci\u00f3n, Vol.38 No.3.
- Nogueira Rivera, D., y Medina Le\u00f3n, A. (2004). *Fundamentos para el Control de la Gesti\u00f3n Empresarial*. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educaci\u00f3n.
- Ortiz, J. (2014). Aplicaci\u00f3n del modelo de Manufactura Esbelta (Lean Manufacturing) para la optimizaci\u00f3n del flujo de producci\u00f3n. Recuperado de:
<http://www.monografias.com/trabajos82/aplicacion-manufactura-esbelta-floricultura/aplicacionmanufactura-esbelta-floricultura2.shtml#ixzz35sKNhiVx>
- P\u00e9rez Fern\u00e1ndez de Velasco, J. A. (2004). *Gesti\u00f3n por procesos: c\u00f3mo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gesti\u00f3n de la organizaci\u00f3n*, ESIC (Escuela de Negocios y Centro Universitario), Madrid.
- P\u00e9rez Hurtado, H. (2005). Reingenier\u00eda o muerte. Recuperado de:
<http://hunnapuh.blogcindario.com/2005/08/00270-reingenieria-o-muerte.html>

Pérez de Ovalles, M. A. (s.f.). Reingeniería de los procesos. Metodología propuesta por Jacobson para realizar la reingeniería. Recuperado de:

http://prof.usb.ve/lmendoza/Documentos/Reingenieria/PS6160_clase3.pdf.

Pepper S. (2012). Definition of process management. Recuperado de:

www.mednet.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032.

Ponjuan Dante, G., & Villardefrancos Álvarez, M. d. (2005). Principios y métodos para el mejoramiento organizacional. La Habana, Cuba: Recuperado de:

[Intranet.fcom.uh.cu](http://intranet.fcom.uh.cu).

Pulido, H. G. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México DF, México: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.

Rajadell, M. y Sánchez, J. L. (2010). *Lean Manufacturing, la evidencia de una necesidad*. Madrid, España: Editorial Díaz Santos

Rivas Luis Arturo. (2002). Nuevas Formas de Organización, Colombia, Calí:

Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000100001.

Rolandtopor, (Sin fecha), Rbol y raíces Negro. Ilustración del vector, [Figura 4],

Recuperado de: [https://es.123rf.com/profile_rolandtopor\[figura 4\]](https://es.123rf.com/profile_rolandtopor[figura 4]).

Socconini, L. (2008). *Lean Manufacturing, paso a paso*. Calí, Colombia: Editorial Norma.

Womack, J. Jones, D. (1996). *Lean Thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*, Simon & Schuster. New York, Estados Unidos.

Zaratiegui, J. R. (1999). La Gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa.

Economía Industrial No.330.