El cambio es con las personas

Agradecemos la colaboración que prestaron en esta publicación las visiones, opinión y puntos de vista de los protagonistas del proceso, funcionarias, funcionarios, ejecutivos, directores laborales y dirigentes sindicales quienes por primera vez y en conjunto, diseñaron la arquitectura de un sueño y luego lo construyeron: Alianza Estratégica en la comunidad laboral de BancoEstado.

BancoEstado

Publicación realizada por la
Gerencia de Comunicaciones BancoEstado

Inscripción ISBN: 956-7523-08-8
Inscripción N° 139.775
Impreso en Chile
Primera Edición: Junio 2004

Edición
Jorge Fernández C.

Redacción
Alma Costa del Río M.

Diseño, Diagramación e Impresión
Mitocondria

Alianza Estratégica en Chile:
La experiencia de BancoEstado

EL CAMBIO
ES CON LAS PERSONAS

Índice

Presentación

En las páginas que siguen se presenta el relato de hombres y mujeres que conforman la comunidad de trabajo de BancoEstado. Ellos han sido los verdaderos protagonistas de la transformación radical de su institución, que en sólo pocos años pasó de tradicional empresa pública, amenazada por la competencia y globalización, a ser un banco líder, moderno y competitivo. Se trata de trabajadores y ejecutivos que dejando de lado temores y suspicacias, aceptaron la invitación a reemplazar la confrontación interna por la acción común, en un clima de confianza, de respeto y libertad.

Es, también, la historia de un nuevo sindicalismo que asume como propios los desafíos de la empresa, y a la vez, es la historia de una administración que se hace cargo de los intereses de sus clientes y trabajadores. Pero es, principalmente, la historia de miles de personas que manifestaron con franqueza sus ideas, emociones y sentimientos, realizaron sus aportes e hicieron críticas y propuestas para construir el Banco Público del siglo XXI. Es la gesta de miles de personas que pusieron todos sus esfuerzos intelectuales junto al corazón para reconstruir lazos, en lugar de dejar que se profundizaran los quiebres. Algo que fue posible en el clima de confianza que se creó gracias a que en el centro de este proyecto estratégico, estuvo siempre presente el genuino interés por las personas.

La principal conclusión es que con la gente se hacen grandes cosas. Lo que antes parecía imposible, se hace realidad y se transmuta el ánimo individual y el colectivo. Junto a la confianza, renace también el cariño por la empresa, por los colegas que están en el mismo desafío, por el trabajo cotidiano que realiza cada persona, pues el cariño tiene el poder mágico de producir experiencias admirables. El Chile del nuevo siglo, necesita que las empresas sean el lugar donde el diálogo, el respeto, la colaboración y la confianza constituyan la forma natural de relacionarse entre los seres humanos que conformen esa comunidad laboral, entre las personas que trabajan juntas, entre empresarios y trabajadores.

La mejor vía para atender la vertiginosa dinámica de cambios y apremiantes desafíos competitivos en la sociedad globalizada, es rehumanizar las relaciones entre las personas al interior de las empresas y organizaciones. De acuerdo a nuestra experiencia, ese cambio deseable, esa aspiración social y valórica, es posible.

Esta publicación da cuenta de ese inédito proceso, sin otra pretensión que ser un pequeño aporte a la deseable construcción de una nueva forma de pensar y vivir las relaciones laborales del siglo XXI. BancoEstado y su Alianza Estratégica puede ser un caso de estudio, una experiencia de análisis para académicos, estudiantes, empresarios u organizaciones sindicales, que permita comprender mejor los beneficios de centrar la gestión en las personas.

Jaime Estévez V.
Presidente BancoEstado

Introducción

BancoEstado es una empresa pública abierta al siglo XXI, que ha demostrado capacidad de transformarse, de adecuarse a los tiempos para competir en la globalización, potenciando y no reduciendo su responsabilidad social. Es un caso que demuestra que las instituciones públicas deben y pueden cambiar, ser más eficientes, para hacer realidad el desarrollo del país y contribuir a materializar los anhelos de miles de chilenos que requieren sus servicios.

BancoEstado es una de las grandes empresas de más arraigada tradición en nuestro país. Es parte de la historia republicana de Chile y se ha ganado el cariño popular. Entre sus trabajadores tiene una fuerte cultura organizacional que comenzó a forjarse en la instituciones que le precedieron: la Caja de Crédito Hipotecario, fundada en 1855, las Cajas de Ahorro regionales que dieron paso en 1910 a la Caja Nacional de Ahorros, la Caja de Crédito Agrario de 1926 y el Instituto de Crédito Industrial, creado en 1928. En 1953 estas cuatro instituciones se fusionaron para conformar el Banco del Estado de Chile, hoy BancoEstado.

La visionaria fusión constituyó todo un desafío para la administración de la época y los trabajadores, que debieron adaptarse a las transformaciones que demandaba la nueva empresa. Medio siglo después, ejecutivos y funcionarios del banco han construido un nuevo hito en la historia de la institución: la Alianza Estratégica entre la administración y sus trabajadores, representados por el Sindicato Nacional de Trabajadores de BancoEstado, para enfrentar unidos el desafío del siglo XXI.

Las alianzas estratégicas con sus trabajadores, generalmente se producen cuando la organización enfrenta una amenaza o una gran oportunidad. En Chile empresas como Codelco, Petrox, Enami, Enap, Minera Disputada de Las Condes y Minera Los Pelambres, enfrentadas a contextos adversos, o bien a oportunidades, optaron por esta vía. Experiencias exitosas que sirvieron, a la vez, de referente y motivaron en el año 2000 a la nueva administración del banco para configurar su propio proyecto común, de cara a los nuevos tiempos que llegaban con el Tercer Milenio.

El cambio de siglo no sólo significó un gran desafío tecnológico para BancoEstado, también fue el momento histórico donde debía reorganizarse para seguir cumpliendo con su misión. La posición del banco era desventajosa para competir adecuadamente en un entorno globalizado. La institución financiera no había seguido el ritmo de aceleradas transformaciones tanto tecnológicas como de diver-

sificación, que la industria bancaria privada sí había desarrollado. En el plano de los recursos humanos la dotación de personal no estaba en concordancia con los volúmenes de negocios y el desarrollo de carrera se basaba más en los años de servicio, que en el mérito funcionario. En general, el estilo de administración era poco riguroso.

Desde 1990 se llevó a cabo un proceso de recuperación y estabilización progresiva del banco, para luego iniciar una modernización integral. El objetivo era su reposicionamiento dentro de la industria, recuperando así, un rol comercial activo que reafirmara su condición de banco público, fortaleciera sus responsabilidades sociales y de desarrollo; transformara los sistemas administrativos, informáticos, contables y de control y mejorara su deteriorada infraestructura existente. Sin embargo, este proceso provocó gran inquietud en los funcionarios que veían cómo se acababa el antiguo banco y se sentían amenazados por la propuesta modernizadora de la administración. Las relaciones laborales se deterioraron, lo que derivó en huelgas, protestas y paros masivos. Como consecuencia, los cambios se trabaron y el banco perdió posición competitiva, al no poder reaccionar con la rapidez y flexibilidad que el mercado demandaba.

Con la llegada del milenio, el panorama se presentaba altamente complejo y el futuro de la institución y de sus trabajadores era, a lo menos, incierto. Al rezago histórico, se unía ahora el fin del subsidio implícito que permitía financiar el rol social del banco, derivado del privilegio de contar con la Cuenta Unica Fiscal. Esta capturaba una parte del impuesto inflación, por lo que su rentabilidad disminuyó bruscamente con las nuevas condiciones de la economía chilena y tendía a desaparecer. Además, se enfrentaba un mercado agresivamente competitivo, con el ingreso de nuevos e importantes bancos extranjeros, las fusiones entre los principales competidores y, en general, donde las mayores instituciones financieras se focalizaban en una sostenida baja en el índice de eficiencia, mejorando su posición competitiva.

Frente a esto, el nuevo Comité Ejecutivo del Banco, designado por el Presidente de la República, Ricardo Lagos, en marzo del 2000, invitó a los representantes de los trabajadores en el Consejo de la institución y al Sindicato Nacional de Trabajadores, a explorar un nuevo camino, a realizar juntos los cambios, comprometiéndose a hacerse cargo de los temores e inquietudes del movimiento laboral y pidiendo a éste que, a su vez, asumiera la necesidad de soluciones radicales a la crítica situación que enfrentaba la empresa[1].

1. *El Comité Ejecutivo está integrado por el presidente, Jaime Estévez Valencia, el vicepresidente, Marco Colodro Hadjes y el gerente general, José Manuel Mena Valencia. El fiscal es Alberto Chacón Oyanedel, quien también es designado por el Presidente de la República. En el Consejo del banco los trabajadores eligen un representante, que en todo el período ha sido el director laboral Pablo Silva Manriquez, y un director suplente, Manuel Soza Huerta. El Sindicato Nacional de Trabajadores estaba presidido entonces por Gonzalo García Martínez y conformado por Francisco López Ibarra, quien luego sería presidente de la organización durante el período abril 2000-2001, Mario Letelier Camiruaga, posterior presidente desde abril 2001, reelecto a la fecha, Julio Aguila Oyarzún, Juan Iribarren Daher, Luis Martínez Bello, Alejandro Mery Badilla, Leonel Pérez Fuentes y Jorge Fuentealba Díaz.*

El proyecto de envergadura que cruzó toda la estructura de la organización, se sustentó en una Visión Estratégica que consideraba la modernización integral del banco, abordando aspectos operativos, de procesos y procedimientos, tecnología, de infraestructura y expansión física, de gestión comercial y, en forma especial, el desarrollo y consolidación de políticas de recursos humanos, factor fundamental para implementar con éxito el plan global.

Los cambios se harían con las personas, destacando el rol de los trabajadores en el éxito empresarial e impulsando de esta manera, relaciones armónicas entre ejecutivos y funcionarios que redundaron en la generación de un clima y relaciones laborales favorables para crear valor tanto para los clientes, la sociedad chilena, y particularmente, para sus trabajadores.

El proceso de Alianza Estratégica desarrollado entre la empresa y sus trabajadores es una experiencia que sin ser inédita en nuestro país, es la primera en llevarse a cabo exitosamente, en una institución bancaria con un explícito rol social. En suma, la Alianza apunta hacia un modelo de gestión que considera el equilibrio entre rentabilidad, remuneraciones, calidad de vida y responsabilidad social.

Se trata de un acuerdo común y un proyecto compartido, sustentado en los valores de la confianza, dignidad, honestidad, respeto, y la afectiva relación de pertenencia de los trabajadores con la institución. Motivado por la visión estratégica compartida, el proyecto encontró sintonía y adhesión en los postulados de una férrea e histórica organización sindical y en los directores laborales, en la convicción de que enfrentados, en tanto empresa, a una coyuntura económica y financiera compleja, la opción era sumar las energías, las ideas y la creatividad de los más de siete mil funcionarios para enfrentar todos juntos los nuevos desafíos.

De esta forma, en menos de tres años, el otrora Banco del Estado de Chile logró revertir la situación adversa, disminuir las amenazas y reposicionarse en el cada vez más competitivo mercado financiero criollo. A través de una agresiva estrategia comercial, consistente con su rol social, consideró a segmentos tradicionalmente excluidos por la banca privada y exploró con éxito otros emergentes. Esto requería de un recurso humano profesionalizado y alineado con el proyecto.

Para esto, un propósito fundamental dentro de los lineamientos estratégicos, se centró en la política de desarrollo de las personas que incluía renovados desarrollos de carrera, programas de capacitación, evaluación del desempeño, mejoramiento de calidad de vida y bienestar social, así como planes de egreso y condiciones de estabilidad laboral.

El proyecto de transformación e innovación fue acompañado de un cambio de imagen corporativa, destinado a que los chilenos tomaran conciencia de la gran modernización que había emprendido el ahora BancoEstado, y su interés por comunicarse con ellos, acogerlos y brindarles soluciones financieras. A la vez, hacia el interior de la institución, el objetivo era restablecer el orgullo y la proyección de futuro.

Los favorables resultados que exhibe hoy BancoEstado, son producto de un conjunto de factores críticos de éxito. Una visión estratégica compartida por toda la organización y expresada en la orientación comercial centrada en el cliente; un soporte tecnológico y operativo acorde y renovado; nuevos hábitos de trabajo y por sobre todo, la incorporación de las personas, de los trabajadores, al proceso de grandes transformaciones, son, en gran medida, las claves para leer el éxito que hoy permite hablar de un banco público que combina competitividad y eficiencia con su compromiso de responsabilidad social.

BancoEstado ha liderado en cumplimiento de metas en diversas campañas de consumo, es un referente en atención a microempresas y se ha posicionado con éxito en el mercado de seguros; ha sido distinguido por primera vez en sus 50 años de existencia, con numerosos premios y reconocimientos provenientes del sector privado, del gobierno y de sus clientes. Ha mejorado sus relaciones laborales al interior de la empresa, así como su clasificación de riesgo a nivel nacional y regional, y es reconocido actualmente, como el banco público mejor administrado de Latinoamérica.

Estas son algunas de las pruebas concretas que evidencian las innumerables ventajas de contar con "socios" y colaboradores estratégicos, con personas comprometidas e identificadas con un proyecto común, beneficioso y articulado entre la empresa y sus trabajadores; es constatar la correlación que existe entre la gestión participativa centrada en las personas y el éxito empresarial. Y BancoEstado lo logró.

1 La urgencia del cambio frente a los **nuevos escenarios**

"Cambiando para ti" fue el lema de la nueva imagen corporativa que fue presentada exitosamente, en agosto de 2001. Se trataba de una arriesgada apuesta de marketing realizada por una institución pública. El nuevo logotipo conservaba símbolos de la imagen tradicional afianzada en la memoria colectiva nacional, se incorporaban nuevos colores y se sintetizaba la marca a "BancoEstado".

Pero lo que estaba cambiando era algo mucho más profundo que la utilización de herramientas de mercado, usualmente no empleadas por empresas estatales. La nueva imagen corporativa era la cara visible del profundo proceso modernizador que estaba experimentando la institución bancaria, centrándose en el cliente, enfatizando los valores de la confianza y el aumento de la calidad de vida de las personas. Era al mismo tiempo, la forma de anclar los cambios al interior de la cultura corporativa, demostrando que la renovación de imagen estaba lejos de ser sólo una innovación "cosmética", y que por el contrario, era uno de los esfuerzos de modernización que había sido posible gracias a la Alianza Estratégica alcanzada entre los trabajadores y la administración.

La renovación de la imagen era coherente con el Plan Estratégico de la nueva administración. El proceso de innovación y modernización de BancoEstado había comenzado a gestarse en las postrimerías del siglo XX, bajo la urgente necesidad de estabilizar su posición en el sistema para seguir existiendo.

Nuevo siglo, nuevos desafíos

Grandes y profundas transformaciones en los ámbitos sociales, culturales, políticos, económicos, tecnológicos y comunicacionales se verificaban al finalizar el siglo XX. El mundo estaba cambiando y la industria bancaria no era la excepción. Al fenómeno de la desregulación o liberalización de los mercados en la década de los '80, le siguió el incontenible proceso de globalización que tomó fuerza en los años siguientes, haciendo menos nítidas las fronteras de los países y propiciando la integración de los mercados financieros.

Su impacto en la industria bancaria se verificó en una creciente desintermediación financiera que obligaría al sector a iniciar un proceso de acelerados cambios para adaptarse a una nueva realidad: la transformación del mercado. El proceso de consolidación de megabancos tendientes a obtener economías de escala, así como la participación creciente de bancos extranjeros en el sistema, aumentaba la competitividad de la industria. Esta evolución del mercado se sustentó en un acelerado proceso de expansión de sus redes de distribución, fuerte inversión en innovación tecnológica, mejoras de los procesos de información y mayor especialización de los negocios.

A su vez, se desarrollaron nuevos productos y servicios financieros, como consecuencia de las nuevas formas de relacionarse con el cliente, lo que demandó de un recurso humano cada vez más calificado. Este conjunto de factores daba cuenta del dinamismo del sector financiero nacional que iba sintonizando con los procesos globales.

Enfrentadas a contextos altamente cambiantes, las empresas, al igual que las personas, debían evolucionar y transformarse, con adaptación a las propias realidades locales, para sobrevivir y trascender a las exigencias de los mercados globalizados en los que ahora estaban insertas.

Las exigencias del desarrollo nacional y del mundo imponían nuevos desafíos, de los cuales BancoEstado no podía estar ajeno. Sin embargo, a comienzos de los '90, la institución financiera que dos décadas atrás había sido la más grande del país, alcanzando al 56,7% de las colocaciones de todo el sistema, mostraba un profundo deterioro y carecía de un objetivo de largo plazo que sirviera como guía para su administración, entre otras limitaciones.

Sostenidamente el banco había ido perdiendo protagonismo en los sectores agrícola, pequeña empresa y personas, y en los principales indicadores de gestión, como productividad, riesgo, cartera vencida y eficiencia, exhibía magros resultados. La baja inversión en materia de infraestructura y tecnología se tradujo en la nula expansión de la red de sucursales de la entidad y en el evidente retraso tecnológico respecto de la banca privada[2].

Paralelamente, la ausencia de políticas de recursos humanos se traducía en una carrera funcionaria donde el trabajo era prácticamente inamovible, desprovisto de incentivos y capacitación adecuada para un desempeño eficiente. El trabajo estaba orientado al rol y desconocía la existencia de un propósito corporativo. La cultura era conformista y la energía organizacional era débil y carente de vitalidad.

La falta de un recurso humano de perfil técnico y profesional para desempeñar funciones especializadas, era otra de las desventajas que presentaba la institución respecto de la ingente incorporación de profesionales que había

□

2. En 1970 las sucursales del Banco del Estado eran 205. Para 1990 habían disminuido a 191. Actualmente, son 310. En materia de avances tecnológicos en 1968 el banco era el primero en Chile en disponer de un sistema de cuentas corrientes conectadas en línea. En 1990 disponía de 18 cajeros automáticos en todo el país.

desarrollado la banca privada. El personal estaba sobredimensionado en relación al volumen de negocios y el clima interno era de desmotivación y de marcada sensación de comodidad. El fenómeno de la globalización no había cruzado las puertas de BancoEstado.

Enfrentada a este crítico panorama, la administración de la época resolvió aplicar un proceso de modernización como única alternativa frente al inminente fin de la entidad. El proceso contemplaba un Plan de Emergencia y Estabilización que se extendió desde 1990 hasta 1995, para luego impulsar una segunda fase de Modernización Operativa y Tecnológica que finalizó el 2000. Como resultado, se crearon gerencias destinadas a la atención de vastos segmentos: grandes empresas, medianas y pequeñas, la creación del Programa de Microempresas en 1997 y una significativa ampliación de la red de sucursales, que entre los años 1990 y 1999 permitió abrir 89 oficinas a lo largo de Chile.

Este esfuerzo sentaría las bases para la posterior renovación comercial, de negocios y organizacional que experimentaría el banco en los años siguientes. No obstante, el proceso de cambios estructurales que había puesto en marcha la dirección, generó desconfianza y rechazo en gran parte del personal, al no sentirse incorporados a él. El clima interno, complejo y confrontacional, fue retardando progresivamente la implementación de los cambios.

El clima interno como factor central en la innovación

La organización sindical jugó un activo rol durante el contexto y desarrollo del plan de modernización impulsado por la dirección del banco. Sincrónicamente, la cultura organizacional comenzaría un proceso de transformación tan inédito como decisivo. Construida durante años de historia común y caracterizada por un conjunto de valores compartidos por los funcionarios, la cultura logró generar una visión propia de la realidad, centrada en el banco, con un sólido sentido de identificación, pertenencia y cariño a la institución y, a la vez, una fuerte percepción de estabilidad laboral que otorgaba la empresa.

A principios de la década de los '80, los trabajadores habían experimentado los efectos indirectos de la reforma previsional que había creado las Administradoras de Fondos de Pensiones, AFP, estableciendo una jubilación por edad –de 65 años para los hombres y 60 para las mujeres- y ya no por cumplimiento por años de servicio – definido hasta entonces, a los 35 años-. De esta forma, disminuyó el estímulo para jubilar y provocó, adicionalmente, un efecto perverso en la carrera funcionaria al frenar la natural movilidad del personal en el desarrollo de carrera.
Por su parte, la actividad sindical había recorrido en paralelo la historia y desarrollo del Banco del Estado, adquiriendo fuerza y manteniendo en el

tiempo una elevada representatividad (98%). Desde los primeros sindicatos de las cajas e institutos fusionados que funcionaban en forma independiente y que luego conformarían la Confederación Nacional de Asociaciones de Empleados del Banco del Estado de Chile, Conebech. La Confederación estaba compuesta por 43 asociaciones zonales, guiadas por un reglamento y posteriormente estatutos, hasta llegar a convertirse en 1980, en un sindicato de empresa, adecuándose al nuevo Código del Trabajo. La opción ofrecida por la Ley de contar con más de una agrupación fue desechada y, así, la organización sindical se transformó en el Sindicato Nacional de Trabajadores del Banco del Estado de Chile[3].

Fiel a su historia, tanto la organización sindical como los directores laborales[4], representantes de los trabajadores ante el Consejo Directivo, expresaron los temores y manifestaron el estado de alerta frente a los cambios organizacionales que realizaba la administración.

La inminente amenaza del entorno económico y la situación crítica que presentaba la institución bancaria, llevó a la dirección del banco a tomar, prontamente, decisiones para enfrentar el desafío de adecuarse a las nuevas realidades competitivas de la industria. El Banco del Estado daba inicio, así, a su propio proceso de modernización, sustentado en el propósito de recuperar el estatus de instrumento eficaz en la promoción y desarrollo, especialmente de los sectores más postergados del país.

La iniciativa contemplaba medidas que eran funcionales al plan de modernización, pero que resultarían impopulares para los trabajadores. Entre las transformaciones se encontraba el rediseño de sucursales y la redefinición del sistema de remuneraciones del personal, basado hasta entonces en la trayectoria de antigüedad[5] , por uno que contemplaba el mérito y la competencia profesional como principales indicadores del desarrollo de carrera, Renta al Cargo.

Otra medida adoptada fue la incorporación de contingente especializado en el área financiera y comercial, con el objetivo de generar una profesionalización intergeneracional que incluía a trabajadores de carrera y profesionales.

El árido terreno en que caía la información sobre la necesidad, sentido y propósito del cambio, así como la deslegitimidad de los medios de comu-

□

3. *La organización sindical ha llegado a ser una de las más grandes y sólidas del país y goza también de un reconocido prestigio a nivel internacional. A junio de 2004, la directiva del Sindicato Nacional de Trabajadores de BancoEstado, la componen: Mario Letelier, presidente; Gonzalo García, vicepresidente; Julio Aguila, secretario nacional, Luis Destefani secretario adjunto; Alejandro Mery, tesorero nacional, Ivonne Danovaro, tesorero adjunto; y los directores nacionales: Francisco López, Jorge Fuentealba, Leonel Pérez, José Villarroel y Edith Signé.*
4. *De acuerdo a la Ley Orgánica de la institución los trabajadores son representados por dos funcionarios a quienes eligen por períodos de dos años para integrar el Consejo Directivo, instancia en la que tienen derecho a voz y voto para el caso del director titular, y de voz, para el director suplente.*
5. *La antigüedad, como criterio del sistema de remuneraciones e incentivos, era alentada desde antes de 1978 cuando el Banco del Estado tenía un carácter de empresa semifiscal que privilegiaba la antigüedad en sus estatutos administrativos.*

nicación internos, contribuyeron a la profusión del "rumor". La sensación de incertidumbre y desconfianza en los trabajadores acerca del presente y el futuro, se intensificó, tensionando las relaciones y replicando idéntico clima en las diferentes oficinas y sucursales de la institución.

Las medidas adoptadas por la alta dirección fueron percibidas por los funcionarios de carrera, como amenazantes e injustas, frente a los derechos que sentían adquiridos en función del criterio de antigüedad. La natural resistencia al cambio de la cultura organizacional hacia el proyecto, devino en la generación de emociones negativas, tensión interna y un mal clima laboral.

Si bien hubo intentos de acercamiento y diálogo entre la administración y los representantes de los trabajadores y directores laborales para abordar los temas más sensibles, éstos no fructificaron. Sin las confianzas necesarias, la comunicación no fluyó, acrecentando así las incertidumbres de los más de siete mil funcionarios del banco. El clima interno aumentó de temperatura expresándose en huelgas y paros masivos en 1991 y luego en 1999[6].

Los cambios y programas implementados por la administración estaban destinados a estabilizar y modernizar la institución, sin embargo, sus efectos en la cultura del banco habían provocado un clima álgido y confrontacional, poco propicio para llevar adelante cualquier tipo de proceso transformador. A fines de la década de los '90 los trabajadores se dividían en 80% en contra del cambio y 20% a favor de éste[7].

En medio de un ambiente de estados negativos, conflictos e incertidumbres, terminaba una década de drásticos cambios para la institución bancaria. Frente a un escenario altamente dinámico el Banco del Estado debía asegurar ahora la continuidad del ideario de sus fundadores, fijado en 1953, y seguir así cumpliendo los roles de promoción de grandes sectores sociales y de apoyo a la función pública. El camino no era fácil para la nueva administración que llegaba junto con el siglo XXI.

6. 4 de agosto, protesta en hall central de Casa Matriz, donde se concentraron cerca de tres mil funcionarios. El 1 de septiembre del mismo año se llamó a un paro nacional que alcanzó total adhesión en todo el país. Estudio sobre Cultura Organizacional realizado en 2000 por Ricardo Morales, sociólogo de la institución.

7. Estudio sobre Cultura Organizacional realizado en 2000 por Ricardo Morales, sociólogo de la institución.

2

La óptica de una **Visión Estratégica**

En marzo de 2000, el Presidente de la República, Ricardo Lagos Escobar, nombró a Jaime Estévez Valencia como presidente del Banco del Estado de Chile y ratificó en sus funciones a dos miembros restantes del Comité Ejecutivo. Tras asumir en el cargo, el presidente del banco inició una serie de encuentros a lo largo del país con la comunidad laboral para interiorizarse de la realidad y estado en que se encontraba la institución y su gente. El diagnóstico inicial no fue alentador. "Cuando asumí la presidencia del banco y tomé contacto con los ejecutivos y los trabajadores, pude constatar que el destino y subsistencia del banco dependían esencialmente del acelerado proceso de cambios tecnológicos que experimenta el mundo contemporáneo y que han impactado con particular énfasis a las empresas de servicios y bancarias", afirma, Jaime Estévez. En marzo de 2000, el ejecutivo del banco envió una primera carta personalizada y dirigida a cada uno de los siete mil funcionarios y funcionarias, para compartir los desafíos por venir:

"Desde que el Presidente Lagos me encomendó presidir el Banco del Estado, me he esforzado en saludar personalmente a muchos de ustedes, conocer sus condiciones de trabajo y escuchar sus opiniones. Si bien todavía me queda mucho por conocer y escuchar, quisiera decirles que me ha impresionado muy favorablemente el cariño que de ustedes emana por la institución, el sentimiento de orgullo de pertenecer al banco; en el caso de muchos, de haberlo hecho por 20, 30 ó 40 años. Al mismo tiempo, he percibido una disposición al cambio, esto es la extendida comprensión de la necesidad de innovar, de asumir el desafío de incorporar al banco a las nuevas tecnologías y salir airosos de la competencia más exigente, que hoy debemos enfrentar. Es este un valor enorme que nos permite cumplir la misión que la sociedad nos demanda como banco público en el siglo XXI, compatibilizar modernidad, eficiencia y rentabilidad con vocación social, de servicio, con la atención preferente a todas las chilenas y chilenos, sin importar su condición social o lejanía geográfica. He escuchado también, preocupaciones y críticas. En especial, por la forma en que se ha conducido este proceso de cambios y su impacto en las condiciones de trabajo y de atención de público. Me comprometo a revisar los procedimientos y esforzarme por mejorar el clima laboral. Les pido a su vez, que continúen asumiendo el compromiso de tener cada día un mejor banco, que responda a lo que el país nos demanda".

Inmerso en un contexto de revolución tecnológica y globalización, la empresa debía transformar completamente los métodos de trabajo y los sistemas de operación, manteniendo condiciones de integración, desarrollo humano e igualdad

para asegurar su subsistencia, la de sus trabajadores, y cumplir el rol que la sociedad le había encomendado.

El sentido de urgencia provenía de constatar dramáticamente el deterioro de los ingresos tradicionales con que había contado el banco y de las renovadas formas de competencia que mostraba el sistema, como señala Marco Colodro, vicepresidente: "Hasta hace unos años, cerca de un tercio de las utilidades de la empresa provenían del manejo de la Cuenta Única Fiscal. Sin embargo, la reducción de la tasa de instancia por parte del Banco Central, combinada con una baja inflación, hizo que los ingresos por dicho concepto se redujeran significativamente. Entonces hubo que tomar una decisión que estamos convencidos fue la correcta: competir de igual a igual con el resto de la banca, en un mercado cada vez más agresivo. Sin esa decisión de por medio, la entidad simplemente hubiese colapsado".

La nueva dirección encontraba al banco en una inquietante situación, complejizada tanto por el entorno inmediato como por la dinámica interna de la organización y su cultura corporativa. Convergía sincrónicamente un clima laboral tenso, altas expectativas frente a una próxima negociación colectiva que se auguraba compleja, y la necesidad de continuar el proceso de modernización. La sumatoria de estos factores, bien podría transformarse en una crisis total de la entidad bancaria o por el contrario, en la gran oportunidad de repensar el Banco del Estado, esta vez bajo la visión del siglo XXI.

Para llevar a cabo esta gran transformación, la entidad requería de un propósito que convocara al conjunto de los trabajadores y que generara el compromiso y pasión por el trabajo, como única vía para alcanzar el objetivo de orden superior. Recorrer las oficinas y sucursales de todo el país, tomar contacto con las personas y sus realidades laborales, familiares y cotidianas, fue una de las primeras acciones que marcaría el inicio de una nueva etapa en la relación empresa - trabajador de BancoEstado. "Fue muy importante recorrer el país con el Presidente del banco. Ir a las oficinas, las sucursales, conversar con la gente, porque cuesta mucho tener una visión panorámica del país y eso muestra que hay una actitud, por parte de la administración, de entender que todos los trabajadores al interior del banco son necesarios e importantes", recuerda el director laboral, Pablo Silva.

El Banco Público del nuevo siglo

"Uno de los grandes desafíos para el banco ha sido romper con el peso histórico de la vieja ecuación Empresa Pública = Ineficiencia. No ha sido una tarea fácil, ya que ha requerido derribar una serie de mitos o prejuicios por una parte y romper las eventuales desconfianzas que un proceso de este tipo, puede ir generando entre los funcionarios".

Marco Colodro, vicepresidente

Ser eficientes en un mundo competitivo, sin perder el rol social, era la característica que debía tener el Banco Público del siglo XXI. La visión de una institución pública moderna, renovada y eficiente era el

declarado compromiso que debía convocar a toda la organización. Sería al mismo tiempo, el soporte fundamental para enfrentar los eventuales períodos difíciles que se presentaran en la vida de la institución.

La Visión era clara y explícita. En esa dirección se canalizarían los recursos, las políticas, los negocios, las innovaciones y las energías de toda la organización, sin excepción, pues en el centro del planteamiento de transformación se encontraban las personas. El proceso sólo sería posible con el esfuerzo de toda la empresa. El cambio se haría con los trabajadores.

Con el horizonte claro, la Visión Estratégica se sustentó en valores perennes basados en el desarrollo de los trabajadores; en la sustentabilidad económica del banco; la igualdad de oportunidades para las personas en el acceso a los productos bancarios y a la tecnología; y la integración del país. La Visión comportaba la construcción de un banco humano, centrado en un comportamiento ético, honesto y solidario, basado en valores relacionados con comunidades humanas concretas: los clientes, sus trabajadores y la sociedad chilena.

Los valores declarados se encarnarían en acciones como parte constitutiva del Plan Estratégico que abarcaría del 2000 al 2003, para lograr la transformación organizacional que requería la institución. La elaboración de una Misión que guiara a la empresa, se orientó sobre los objetivos valóricos de mejorar la calidad de vida de las personas, clientes y trabajadores; aportar al desarrollo del país; apoyar la gestión modernizadora del Estado; y desarrollar una función social que combinara competitividad, eficiencia, rentabilidad y bajo riesgo.

El sentido de Misión era una de las claves dentro del proceso de innovación, para lo cual se requería de una profunda reestructuración organizacional. Esta comenzó a verificarse en la aplicación de cambios importantes al modelo de gestión del banco, como la creación de la gerencia de División Sucursales y Banca a Distancia; Banca Comercial de Personas; de Marketing, de Planificación y Estudio. Se reenfocaron las funciones de la Gerencia General de Administración, destinada a potenciar las relaciones laborales, asegurando el desarrollo de políticas de recursos humanos que permitieran implementar la Visión Estratégica.

La renovación comercial y de negocios se desplazó desde los productos a los segmentos, orientándose a desarrollar una expansión comercial de personas, micro y pequeñas empresas, grandes empresas, banca institucional, negocios financieros, negocios internacionales y asesorías financieras. Segmentos definidos como prioritarios para el nuevo Banco del Estado, en donde por primera vez se implementarían estrategias comerciales con objetivos y metas a alcanzar.

De esta forma, se reestructuraba la gestión de negocios en base a segmentos de clientes, basada en productos acordes a sus necesidades actuales y en el uso eficiente de todas las herramientas de las nuevas tecnologías. Estas se

incorporaban a los procesos, a través de la creciente automatización de los servicios, de cara a otorgar un mayor estándar de seguridad y rapidez en las transacciones, aportando a la calidad de vida de la población.

En esta línea de propósitos y en sintonía con la política gubernamental, la puesta en marcha del Centro de Contacto radicado en Lota, significaba un aporte al proceso de reconversión de los habitantes de la zona y contribuía tanto a la reducción de costos como a la descongestión de las sucursales. La necesidad valórica de dar acceso a los servicios bancarios a todos los chilenos, "bancarización", se tradujo en la progresiva modernización y extensión de la red de distribución del banco, que superaría las 300 sucursales en el 2001.

Esta política de cambios radicales inevitablemente transformó la estructura del personal, promoviendo su perfeccionamiento y profesionalización, al orientarse hacia el área comercial con el adecuado apoyo logístico. El paso implicaba rediseñar las actividades e incorporar, crecientemente, equipamiento tecnológico de soporte a las tareas repetitivas.

Sin embargo, el diseño y ejecución del proyecto estratégico no era posible de realizar en un clima de desconfianza y oposición. Un estado de ánimo propicio y energía organizacional positiva, había demostrado ser un factor importante frente a los procesos de innovación. Por tanto, generar un mejor clima laboral era indispensable para construir un objetivo común, como la Alianza Estratégica.

Pocas eran las empresas que habían apostado por llevar a cabo acuerdos estratégicos con sus trabajadores, la mayoría provenían del sector privado de la minería y sólo una del sector público. En este sentido, la experiencia pionera de alianza estratégica de Codelco, orientada a consolidar a la corporación y situarla como líder en la industria mundial del cobre, fue en gran medida un referente para construir la primera Alianza Estratégica de una institución financiera pública[8].

La revisión de casos exitosos de alianzas estratégicas en empresas chilenas y la incorporación al staff de altos ejecutivos del banco, como Luis Alberto Soto, al cargo de Gerente General de Administración, contribuyeron a dar forma y una estructura adecuada a la alianza del banco, que necesitaba compatibilizar la misión social con la exigencia de rentabilidad pública.

A partir de ese cuadro de realidades institucionales con experiencia en este tipo de procesos, se diseñó una política que permitiera armonizar la necesidad de transformación para ser una empresa competitiva y rentable, con relaciones laborales sustentadas por una alianza estratégica basada en consensos con los trabajadores y donde ninguno sobraba. Para esto era indispensable promover, difundir y comprometer a todos los integrantes

□

8. La alianza nació en 1994 y fue reafirmada en 2000. A esta experiencia se sumarían más tarde Petrox S.A., en 1995; ENAMI, en 1997; ENAP, en 1998 y BancoEstado en 2001.

de la organización con la Misión y Visión que consideraba la innovación de manera central.

El reto que seguía era invitar a todos los funcionarios a compartir el proyecto común de empresa. Los primeros convocados fueron la directiva de la organización sindical y los directores laborales que representaban a los trabajadores en el Consejo Directivo. Ambas instancias serían actores claves dentro del proceso con quienes se compartiría en principio, el sentido de urgencia, la amenazada subsistencia de la empresa y la necesidad de una transformación organizacional global para construir en común un proyecto-banco y, posteriormente, deberían comunicarlo a sus representados, algo que no se presentaba fácil, como lo señala Pablo Silva: "siempre creí que la Alianza era algo absolutamente necesario y que debíamos jugarnos por eso. Las personas que participamos en el diagnóstico inicial fuimos acertados al hacerlo. Mis temores eran que esto fuera mal entendido, no fuera bien interpretado por las personas y sospecharan que uno se estaba pasando al otro lado del bando. Aun sabiendo esto, me creí el cuento y estaba dispuesto, y así lo manifesté en reuniones con el Sindicato, a que la gente nos castigara en una elección. Sin embargo, uno puede ser incomprendido, pero tiene que ser consecuente con lo que cree".

Relaciones Laborales del Siglo XXI

"Soplan nuevos vientos en las relaciones laborales al interior del Banco del Estado de Chile. Después de años de desconfianzas y desencuentros, hoy podemos decir que se está produciendo un acercamiento entre la empresa y los trabajadores que sólo puede redundar en un clima laboral adecuado para el cada vez más intenso trabajo del día a día[9]".

Directiva Sindicato Nacional de Trabajadores de BancoEstado

Una de las primeras acciones que llevó a cabo el nuevo Comité Ejecutivo, fue reunirse con la dirigencia sindical. El objetivo era compartir la mirada de la empresa, el sentido de urgencia y por sobre todo, era una invitación abierta a todos los trabajadores de la institución para construir, en conjunto, una Alianza Estratégica.

Convocar a más de siete mil trabajadores de Arica a Punta Arenas y compartir con ellos el proyecto de la administración; instarlos a participar y motivarlos para el cambio, era en sí mismo un desafío. A los componentes del contexto globalizado y de coyuntura económica, ya visualizados como amenaza para el banco, se sumaban, al inicio de 2000, otros elementos de carácter interno como el proceso de elecciones sindicales y el período de negociación colectiva que correspondían efectuar. Todo en un denso clima laboral que complejizaba, aún más el panorama.

9. *Editorial revista Presencia. Nº39. Agosto 2001*

En abril de 2000 se efectuaron las votaciones para elegir a la nueva directiva sindical y luego se iniciaría una etapa de conversaciones y acercamiento previo, entre la administración y el sindicato, para fijar criterios y facilitar así el período de negociación colectiva. El proceso, confrontacional por definición, pero necesario en todas las empresas, se insertaba además en un contexto de profundos cambios. "En ese momento -recuerda Francisco López- teníamos una estructura de renta que nos había regido toda la vida, con grado y escalafón, donde uno de los pilares importantes para el crecimiento y desarrollo era la antigüedad, independientemente de la eficiencia y de la capacidad. La empresa había puesto en marcha una nueva estructura de renta llamada Renta al Cargo, es decir, ponerle precio a cada función. El tema estaba ahí y había que decidirse, no podíamos seguir conviviendo así, no era convivencia. Había un sistema que ya estaba listo y que iba a ser el que iba a regir a todo el mundo que fuera llegando a esta empresa y como Sindicato no podíamos ignorar eso, era como hacer una negociación basada en la antigua estructura, sin tomar en cuenta que ya existía esta otra. No eran decisiones fáciles, estábamos en un momento crucial, un Sindicato tiene que mirar el conjunto de sus funciones y esto no es solamente en cuestiones reivindicativas, sino que tiene que velar y tener una mirada siempre de 20 ó 200 kilómetros más allá del presente".

A diferencia de las anteriores negociaciones, la realizada durante mayo y agosto de 2000 tuvo una vigencia inédita de 32 meses, en lugar de los 24 meses establecidos por los estatutos, con el objetivo de otorgar el tiempo necesario para la realización de los talleres de la Alianza Estratégica. Aun cuando se trató de una compleja negociación cuyos puntos críticos apuntaron al nuevo sistema de renta al cargo, el desarrollo de carrera y la reglamentación de plantas, la negociación logró cerrarse y abrir vías de acuerdos.

Tras la firma del contrato colectivo, administración y sindicato formaron una comisión de trabajo, análisis y propuestas de solución para abordar, en forma colaborativa, definiciones en los temas considerados estratégicos: Calidad de Servicio, Desarrollo de Carrera, Capacitación, Sistema de incentivos, Dotaciones y Políticas de Egresos.

De este modo, administración y sindicato daban un paso importante hacia una nueva forma de relaciones laborales al interior de la organización, signo claro de los frutos del diálogo y la confianza. El acercamiento permitía, adicionalmente, avanzar en las negociaciones para compartir el plan con los miles de trabajadores que observaban con altas expectativas y no menos suspicacias, esta nueva forma de relación.

El planteamiento de la dirección fue compartido a las bases de la organización sindical, quienes coincidían en la necesidad de implementar un clima laboral adecuado. "Había una visión diferente de las cosas, de las personas, de lo que es hacer empresa, y nosotros apostamos toda la confianza en que la administración estaba realmente convencida que esto era lo mejor, que hay confianza y que lo que se dice por ambas partes, lo creemos y es cierto", señala Mario Letelier.

Francisco López concuerda que fue determinante para los fines de materializar la Alianza, el logro de un mejor clima de relaciones con la administración. "Vimos y entendimos que había una necesidad enorme de cambiar el tipo de relación que habíamos tenido, porque las urgencias del entorno financiero lo ameritaban. No podíamos continuar con una espiral de desencuentros, porque mientras nos peleábamos, la competencia seguía aceleradamente con todos sus proyectos".

La Bandera del Cambio

El banco estaba experimentando cambios tan sustanciales como inéditos, tanto en su reestructuración organizacional, en el giro hacia la orientación comercial; dentro de su comunidad y cultura corporativa como en la generación de un clima interno más positivo y optimista. En definitiva, el proceso de modernización se soportaba en tres columnas: renovación del mandato social, afirmación de su capacidad competitiva con el resto de la banca y la participación de las personas en los nuevos proyectos que se emprendieran. La expresión visual del cambio, la bandera que mostraba a la comunidad institucional y a la sociedad entera dicha transformación, sería el cambio de imagen corporativa.

El proyecto se inscribía dentro del Plan Estratégico y requería de un propósito comunicacional claro y coherente que evidenciara el proceso de transformación interna que vivía el banco y, simultáneamente, preservara los sólidos y tradicionales valores de la institución con los cuales se identificaba la cultura organizacional, sus trabajadores y la comunidad nacional.

Si bien los estudios de imagen y posicionamiento daban cuenta de una percepción sólida, solvente, confiable y segura como institución con un reconocido rol social, el banco tenía, sin embargo, una percepción de servicio, agilidad, tecnología, modernidad e innovación poco atractiva y aspiracionalmente baja para el consumidor. El desafío era de proporciones no sólo por la apuesta comunicacional que se ponía en marcha. La decisión estratégica de una empresa ligada al Estado, que exponía públicamente su nuevo rostro corporativo, dando cuenta de su evolución, era un paso adelante en la modernización del Estado.

Moderno, dinámico y cercano fueron los atributos que se reunieron en la nueva imagen que, manteniendo el icono del edificio de la Casa Matriz, incorporó nuevos colores y sintetizó su marca. El diseño conseguía reunir el equilibrio entre innovación y preservación de la identidad institucional. Se transformaba en la bandera del cambio de alto contenido simbólico al expresar la nueva Visión, la profunda necesidad corporativa de pasar a una etapa distinta y la recuperación del cariño que tradicionalmente el personal depositaba en la institución.

La creatividad y la innovación del diseño se combinaron en la adecuada proporción para conservar la identidad y la verosimilitud que requería la apuesta, demostrando a la sociedad, la capacidad de la institución de competir eficazmente a través de una propuesta estética atractiva y que conservaba la calidad de banco público.

El preservar el icono del edificio era un mensaje fuerte que sintetizaba la idea de la renovación de la entidad, incorporando los beneficios y ventajas de la modernización, y resguardaba lo mejor, sus valores. "El edificio se conservó, porque más que representar el edificio en sí, representa la historia del banco, que es importante para el personal, pero también lo es para los clientes. Ni los funcionarios ni los clientes querían ver que este banco se transformara en uno privado más del sistema financiero", asevera Gastón Suárez, Gerente de Marketing.

A su vez, la nueva marca de BancoEstado respondía a las tendencias internacionales y tenía la cualidad de ser un nombre más corto y más cercano, contribuyendo a su mejor recordación y exposición del nuevo logotipo.

La propuesta fue compartida con los trabajadores y sus representantes a través de todo el país, en congruencia con una comunicación fluida y participativa. Un gesto de confianza que se consolidó con el voto de secreto solicitado a los funcionarios para potenciar el factor sorpresa de la estrategia de marketing antes del lanzamiento público el 2 de agosto de 2001. Evento al que asistió el Presidente de la República y que contó con una amplia difusión en la prensa.

Era además una vía para disipar dudas y temores de una posible privatización del banco tras el cambio de imagen, que había suscitado dudas, tal como queda de manifiesto en el llamado del sindicato a los trabajadores en Revista Presencia, Nª39, agosto 2001. "Frente a las numerosas consultas que han hecho llegar tanto delegados como funcionarios, el sindicato declara que frente al cambio de imagen de nuestra institución, no significa en absoluto que cambiará la propiedad del Banco del Estado de Chile. Este es y seguirá siendo una empresa autónoma del Estado. Esto está confirmado por el propio presidente Jaime Estévez Valencia, en el hall de la Casa Matriz, ante el personal, y avalada por el Presidente de la República, Ricardo Lagos Escobar, en el acto de lanzamiento de la nueva imagen corportativa. Por el contrario, esperamos que con estos cambios, podamos enfrentar en mejor forma los desafíos que se le presentarán al banco en los próximos meses. Los rumores y sobre todo los anónimos, que últimamente han estado circulando por nuestras oficinas, no contribuyen a mejorar el clima laboral, por el contrario lo empeoran".

Una vez más, los funcionarios recibieron positivamente la iniciativa que interpretaba la relación de los funcionarios con la institución y de ésta con los clientes y la sociedad chilena en general.

Tras el lanzamiento público, el impacto fue positivo tanto en las expectativas de los clientes y funcionarios como en los logros comerciales que alcanzaría durante ese año la institución financiera. Avalado por estudios de imagen y posicionamiento efectuados luego de la campaña, el banco ascendió desde el sexto al tercer lugar entre los bancos más atractivos del mercado; el reconocimiento público de institución moderna y en constante cambio, aumentó desde el 34% a 62%, mejorando al mismo tiempo su imagen de servicio. La presencia publicitaria alcanzó niveles récord de recordación, contribuyendo al mejoramiento de la imagen de marca del nuevo BancoEstado.

Los objetivos definidos en la estrategia de cambio de imagen se habían cumplido con creces. El lema "Cambiando para ti", permanecería hasta que la idea de la transformación se asentara positivamente en la opinión pública, para luego dar el siguiente paso estratégico. Fundado en el valor de la confianza, el lema fue "Si te lo dice BancoEstado, te conviene de verdad".

3

Los funcionarios, **los verdaderos protagonistas**

"Los planteamientos de transformaciones de las grandes organizaciones no tienen que ver con los aspectos financieros, no tienen que ver con los aspectos estratégicos. El éxito o el fracaso a largo plazo de las grandes transformaciones tiene que ver con las personas".

Manuel Ruiz González [10].
Charla Capital Humano y Relaciones Laborales.
Invitado por BancoEstado. Noviembre 2003

La Alianza Estratégica sería el instrumento clave y el eje articulador de la política y el quehacer del banco. El supuesto que estaba en la base de esta nueva forma de gestión, era el considerar a las personas, individuos independientes y autónomos, con capacidad de producir valor y de hacer aportes, el capital humano de la organización. Concepción que tenía sintonía con la emergencia y nuevos planteamientos humanistas del management.

Las alianzas estratégicas entre empleadores y trabajadores no respondían a las tendencias de una moda, sino más bien a la necesidad de las empresas que, con visión de futuro, modifican viejos esquemas de relaciones laborales verticales, con el fin de lograr acuerdos sustentados en la confianza. Una forma de permitir la supervivencia de la organización en un entorno en donde las amenazas son permanentes y los desafíos, cotidianos. Operar en conjunto, centrados en la confianza, puede llegar a convertirse en una variable crucial, en un indicador para entender el desarrollo y progresos de las instituciones, empresas, las organizaciones y los países.

El planteamiento adquiere aún más relevancia nacional en un contexto de tratados y acuerdos comerciales que exigen altos estándares de calidad y donde la idea de que las relaciones laborales no son antagónicas, sino que deben ser complementarias con el fortalecimiento de la economía, su competitivad y su inserción internacional, y crecientemente, forman parte de la responsabilidad social de la empresa moderna.

Desde hace algunas décadas las organizaciones empresariales verificaban una reorientación hacia una visión más humanizada de sus propósitos estratégicos y

10. Manuel Ruiz es doctor en Ingeniería Industrial de la Universidad Politécnica de Cataluña, catedrático de la Universidad de Lleida, Barcelona, y Profesor visitante de la Universidad Técnica Federico Santa María y del Doctorado en IEDE en Chile.

donde las personas pasan a ser el componente central para el logro de los objetivos colectivos, dejando atrás las dinámicas basadas en la dirección por instrucciones, desplazándose hacia una gestión organizacional soportada en los procesos globales y compartidos. El enfoque técnico-analítico que había predominado en la teoría y práctica del management, durante años, daba un giro desde las áreas "duras" hacia factores "blandos" como la consideración de aspectos emocionales y los sentimientos de las personas en la organización. "La Alianza Estratégica tiene mucho espacio para los sentimientos y emociones, tiene mucho de afectividad, de emotividad. Los trabajadores son personas que sienten un cariño muy fuerte por el banco, por muchas razones, por la propia historia, por familia, entonces los sentimientos tienen un espacio dentro de la alianza", asegura José Manuel Mena, gerente general ejecutivo.

El logro de mayores niveles de eficacia, eficiencia y calidad ya no tenía que ver exclusivamente con factores tecnológicos, de planificación y control, o por la generación de incentivos económicos adecuados. Había algo más. Un valor agregado que proviene de factores antes considerados secundarios, o definitivamente desestimados y que, sin embargo, hoy pueden hacer la diferencia entre el éxito o el fracaso de las empresas que se enfrentan a grandes transformaciones, o procesos de innovación.

Esta nueva tendencia evidencia un cambio de paradigma organizacional, desde uno economicista, que pondera la eficiencia como una de las más importantes virtudes de los seres humanos, a veces incluso, por sobre el respeto, la aceptación, la dignidad, la confianza, la democracia, valores intransables de la condición humana, hacia un esquema integrador que considera un conjunto de factores: humanos, emocionales, valóricos, políticos y comunicacionales de todos los trabajadores de la empresa[11].

Destacar el rol de los trabajadores en el éxito empresarial, reconocer el papel crucial que juegan las emociones en la configuración de las conductas corporativas y lograr vincularlas con los objetivos mayores de la empresa, es el verdadero desafío de toda organización moderna e innovadora. En este sentido, la responsabilidad central es asegurar que la Visión, Misión y Estrategia de la empresa capturen el entusiasmo de los trabajadores, que comprometan sus capacidades intelectuales y produzcan un sentido de urgencia para entrar en acción. Movilizar a la organización y canalizar su energía hacia las metas estratégicas.

En el caso de BancoEstado, lo que en algún momento podría haber llevado a la institución a una crisis global e irremediable, cambió de rumbo con la incorporación de los trabajadores. Tal como lo enfatiza el gerente general de Finanzas, Carlos Martabit. "Todo el conjunto de amenazas que debió encarar el banco y que implicó la sustitución de una importante cantidad de ingresos tradicionales con nuevos negocios y desarrollos, no hubiera sido

□

11. Carlos Vignolo F. Zen en el arte de innovar. Programa de Habilidades Directivas, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile, Santiago, 1998.

posible abordar un proceso de tal naturaleza y magnitud, si no es en forma mancomunada con los trabajadores".

Victoria Martínez, actual gerente de división de Sucursales y Banca a Distancia[12], señala que al considerar a las personas en el proceso de transformación e invitarlos a participar activamente, los trabajadores visualizarán su futuro con mayor claridad. "Los funcionarios comprenderán cuál es su rol, cómo desarrollarlo y, a la vez, cómo su trabajo diario contribuye al éxito de la institución y de ellos mismos". El compartir el sentido de urgencia, comunicar la Visión y Misión a todos los colaboradores y sumar a las personas con sus aportes, sentimientos y emociones al propósito global, es una mirada que abre la posibilidad de comprender y rediseñar las acciones cotidianas que no sólo son comprensibles por el proceso racional de toma de decisiones.

El proceso de transformación había contemplado desde su génesis a las personas, como un factor crítico de éxito. "El poder plantearse un proceso de transformación como el que nos hemos planteado en tanto organización, no es posible sin los trabajadores, sin su participación activa en este proceso. No me imagino un proceso exitoso de este tipo, sin el concurso de los funcionarios", asegura Arnoldo Courard, gerente General de Créditos.

En suma, si le iba bien a la empresa el beneficio se extendería también a los trabajadores y era extrapolable a la sociedad. Se generaba un círculo positivo y la responsabilidad social de la empresa, que no es otra cosa que el cumplimiento de ciertos estándares mínimos de comportamiento de la empresa en la sociedad, dentro de los cuales el tema de las condiciones laborales al interior de la empresa moderna es fundamental[13].

Primera clave: La confianza

"La confianza mutua es un lubricante crítico para el funcionamiento de los sistemas sociales".

Kenneth Joseph Arrow.
Premio Nobel de Ciencias Económicas, 1972.

La Alianza Estratégica era la invitación para enfrentar el desafío de construir en conjunto con las personas, un nuevo banco. El mensaje estaba claro, el desafío que nacía entonces, era generar un espacio donde restablecer las confianzas perdidas y escuchar a las personas.

¿Quienes participarían? ¿Cómo se desarrollarían las jornadas? ¿Cuál era el lugar más apropiado para convocar masivamente a los funcionarios? Eran preguntas que requerían de todo un esfuerzo organizacional. La gerencia general de Administración, a cargo de liderar la iniciativa, sería el área estratégica que apoyaría al Comité Ejecutivo a plasmar el proyecto. El apoyo

12. *Victoria Martínez fue gerente general de Administración de BancoEstado entre 1998-2000.*
13. *Matko Kolajtic M. Introducción: "Más que empresas, personas". Pág 20. Aguilar, Santiago 2003.*

profesional y logístico para desarrollar la experiencia inédita en el banco, sería brindado por la gerencia de Comunicaciones.

La falta de confianza era una barrera de resistencia a la propuesta, recuerda Luis Alberto Soto. "Era un cierto escepticismo global, incluso en la gente había una visión un poco desesperanzada y lo que caracteriza un conflicto de esta naturaleza, es que precisamente se pierde la confianza". El confiar se convertía en uno de los ejes fundamentales en la construcción de la alianza. El elemento clave, el planteamiento de salida de la transformación en la organización que iba a permitir el cambio, se basaba en recobrar el valor del diálogo sincero y el establecimiento de relaciones de largo aliento. El camino para recrear la confianza era escuchar al otro.

Dentro de las posibilidades del diálogo, se optó por la comunicación directa y encuentros masivos. Una metodología que estaba en sintonía con la nueva política de puertas abiertas y cara a cara. Los encuentros estarían marcados por la participación y la horizontalidad, algo inusual en una institución cuya estructura vertical asignaba un sello jerárquico, característico tanto en las relaciones como en las formas de trabajo. "No sería un discurso expositivo más de la administración, sino más bien un diálogo[14]".

Los talleres serían el espacio abierto en donde, en conjunto, los más altos ejecutivos del banco, dirigentes sindicales y directores laborales, comunicarían de frente a los trabajadores, los nuevos escenarios, los desafíos que estos comportaban, la visión, misión, valores y ejes estratégicos que orientarían la gestión del banco durante tres años. Una inédita oportunidad para los funcionarios donde podrían oír, compartir y expresarse, era un espacio para recomponer las confianzas, y un lugar en donde la administración mostraría su proyecto y escucharía, al mismo tiempo, los problemas y recogería las sugerencias de los funcionarios. "Esto era absolutamente inédito en la historia del banco, nunca antes se había hecho, por lo tanto se vio relevante negociar y conciliar el esfuerzo con el sindicato y los directores laborales[15]".

Si bien se quería alinear las mentes de las personas con el proyecto macro, los Talleres de la Alianza buscaban por sobre todo, sincronizar y sintonizar los corazones de los trabajadores con los resultados y propósitos superiores encarnados en el proyecto. Ahí estaba la fuente inagotable de ideas y motivaciones para el éxito que prontamente comprobarían, administración, sindicato y los mismos trabajadores.

14. *Gastón Peña, psicólogo, era encargado de Comunicaciones Internas en la gerencia de Comunicaciones. Actualmente es subgerente de Desarrollo de Personas, de la gerencia general de Administración.*
15. *Cecilia Araya, psicóloga. Durante el proceso formó parte del equipo de psicólogos de la gerencia de Comunicaciones. Actualmente se desempeña en la subgerencia de Desarrollo Organizacional, dependiente de la gerencia general de Administración.*

Segunda clave: el rol estratégico de la Comunicación

Había llegado el momento de comunicarse. El desafío no era menor, pues se trataba de reencantar, de devolver el entusiasmo y recomponer las confianzas. En definitiva, de canalizar la energía de la organización hacia un estado de entusiasmo y satisfacción. Se debía generar estados de ánimos positivos en las personas para recobrar la pasión del trabajo cotidiano y junto con esto, recuperar también los valores e intereses que definían la identidad corporativa y que conformaban la mística que había caracterizado a la institución.

No era simplemente informar, la comunicación abordaría diversos aspectos, en un proceso de largo aliento que inauguraba una nueva forma de comunicación, sustentada en una política de puertas abiertas y contactos cara a cara, con toda la organización y en todo el país. A partir de esta renovación del estilo comunicacional, se realizarían diferentes encuentros entre ejecutivos y trabajadores donde habría, por primera vez, espacio para el diálogo, el debate, la reflexión entre la administración, los representantes de los trabajadores y los funcionarios, para la co-construcción de un proyecto banco.

El plan integral comunicacional articularía un conjunto de acciones, soportes, combinación de medios y modalidades para que el proyecto de Alianza Estratégica se tradujera en la firma de un documento conjunto que sería base y soporte de los planes de desarrollo del banco.

Por la naturaleza del proyecto, constituido por diversos emisores (administración, sindicato, ejecutivos, delegados, personal) se generaban intensos procesos de información y flujo de mensajes que se sumaban a la propia estructura del banco. Adecuar la comunicación interna era fundamental en una institución con presencia en todas las regiones del país y con un contingente de miles trabajadores.

La aplicación del Plan Estratégico ayudó a establecer objetivos y a jerarquizarlos, permitió especificar los grupos objetivos, ayudó a definir la estrategia y fue clave en el proceso de implementación, monitoreo y evaluación. La intención de comunicar existió más allá de la acción de una unidad específica, sino que se extendió a todo nivel.

El carácter estratégico del proyecto promovió la articulación de relaciones entre distintas funciones y objetivos, para lo cual se definieron instrumentos apropiados y se desarrollaron en tres grandes áreas sobre las cuales se concentrarían las iniciativas: la comunicación concientizadora para internalizar el mensaje; la motivadora para la movilización a la acción del personal, y la educativa. Estos focos de trabajo fueron concebidos como parte de un proceso interrelacionado que buscaba influir en la cultura organizacional y responder eficientemente con ideas innovadoras.

La empresa estaba interesada en conocer mejor al personal y crear canales de comunicación de doble vía. La motivación, sensibilización y orientación debían ser el resultado de la construcción conjunta en redes que permitieran a cada cual, participar de diversas formas en los grandes proyectos. La gran cantidad y flujo de mensajes, se anclarían en el ámbito socio-cultural y en los mecanismos de comunicación de carácter participativo, enfatizando en la combinación de medios.

La congruencia era otro factor clave; la comunicación fue abordada en su componente verbal y no verbal. "Se necesitaba gran coherencia entre el discurso y la actitud de la empresa, sobre qué decir y cómo decirlo, de manera que las autoridades tuvieran credibilidad y así la comunicación fuera efectiva, es decir, se lograra el real entendimiento", recalca el gerente de Comunicaciones, Jorge Fernández.

Para cada actividad y acción comunicativa, se contemplaron diferentes niveles de audiencias, según los objetivos y las funciones de cada uno de los momentos o instancias del proceso. Todo el flujo de comunicaciones escritas, cartas, notas en Intranet, reportaje o artículos periodísticos tanto del medio escrito interno como en los comunicados de prensa que emanaban de la gerencia de Comunicaciones a la opinión pública, difundiendo el quehacer del banco, así como la producción y elaboración de papelería de apoyo, fue elaborado en coherencia con el objetivo del proyecto, teniendo en cuenta los públicos objetivos y destinatarios de cada mensaje.

Se privilegiaron los mensajes, directos, cortos, precisos, claros, positivos, congruentes, oportunos, siempre asertivos y adaptados al formato del medio. Para lograr esto -explica el gerente- se usaron herramientas de retroalimentación que permitían ir pulsando la propia conducta de comunicación de los voceros de la administración y el posterior análisis, enfatizando que la comunicación era una responsabilidad compartida.

La aplicación de herramientas especializadas permitió centrar la atención en los factores que interferían el proceso de comunicación eficaz, para realizar con éxito los Talleres programados. Estudios previos alertaron sobre las diversas interpretaciones que tenían los participantes, según sus marcos de referencia personales, experiencias personales, valores, principios, actitudes, necesidades, expectativas.

Para alcanzar efectividad, era fundamental evitar juicios, críticas, comentarios, valorizaciones positivas o negativas en la expresión de opiniones, la actitud de culpabilizar a otros, hacer acusaciones vagas, sacar a relucir resentimiento, ridiculizar o poner sobrenombres.

Ser "escuchas activos", era una condición que debía predominar en los participantes. Para alcanzarlo, se requería de un especial estado de atención y alerta a las condiciones del entorno, de modo tal, que no influyeran sobre la capacidad de percepción y atención de los asistentes. El cansancio, la desconcentración, la temperatura ambiental, el silencio necesario y la como-

didad de las personas, eran cuidadosamente contemplados por el equipo de comunicaciones.

El objetivo era minimizar "ruidos" comunicacionales que interfirieran la experiencia de "escuchar" y comunicarse. Para esto se definió como factor fundamental la presencia voluntaria, la selección de un lugar físico confortable y adecuado, con un paraje y entorno grato y estimulante. Se crearon las condiciones para que, mayoritariamente, los participantes fueran buenos receptores que pudieran concentrarse conscientemente en la actividad de escuchar, sin preocuparse por otros aspectos como pasajes o traslados. Todo estaba cubierto y debidamente planificado por la producción.

Este modelo de comunicación se aplicó en cada una de las actividades y encuentros masivos, como los talleres, y consideraba la activa y atenta participación de los ejecutivos de la administración y representantes del Sindicato, necesaria para generar estados empáticos. Ningún equipo de trabajo –recuerda el Gerente de comunicaciones- extrañó la presencia de los representantes de la administración ni de los dirigentes sindicales, convirtiéndose esta constante en un factor determinante en la generación de empatía.

El apoyo estratégico y logístico de las comunicaciones se traduciría en el despliegue de todos los medios para difundir, reforzar y dar soporte a la experiencia. Dos medios troncales de comunicación interna se destinaron para apoyar el proceso: Intranet y Revista Compromiso. En menos de un año la tecnología de red de comunicación interna se masificó, permitiendo que más de 6.500 funcionarios dispusieran del moderno servicio de comunicación con un favorable impacto en el ambiente laboral.

Esta verdadera ventana abierta para los trabajadores fue un medio por donde fluyó toda la información acerca de los Talleres y del proceso de Alianza. "La Intranet tuvo un papel muy activo. Se crearon sitios especiales donde la gente podía acceder y ver cómo se desarrollaba y qué se hacía en los talleres. La idea era crear ambiente de talleres, que la gente estuviera enterada de todo lo que se trataba allí, era básicamente un portal noticioso"[16].

El desafío de apoyar, difundir y dar credibilidad al proceso de la Alianza era doble, ya que al iniciar el proceso el medio recién comenzaba a implementarse. La aparente desventaja se superó con el refuerzo de publicaciones extra, folletos explicativos, ediciones especiales de la revista "Compromiso" dedicadas a la difusión de los Talleres.

El aporte de los medios era mostrar el cambio, una transformación que se traducía en la experiencia de comunicación directa entre trabajadores y los máximos ejecutivos. En este sentido, los funcionarios y funcionarias pudieron tomar contacto, en la mayoría de los casos por primera vez, con los altos ejecutivos, expresar lo que sentían y escucharse mutuamente, dando cuenta

16. *Natalia Manríquez, periodista y actual coordinadora de Intranet.*

del surgimiento de renovadas formas de comunicación de puertas abiertas como parte constitutiva de la Alianza.

A medida que se desarrollaba el proyecto, la Intranet fue adquiriendo un estatus relevante hasta consolidarse plenamente al interior de la organización. Para esto se habilitó un sitio público que informaba sistemáticamente de la dinámica surgida de los talleres, publicando los reportes emanados del trabajo de los grupos y, a la vez, daba cuenta del grado de avance en la implementación de las propuestas. Prontamente Intranet fue adquiriendo un estatus de soporte y vehículo, proporcionando coherencia al proceso.

En la segunda fase de Talleres, el medio evolucionó junto con la dinámica conversacional que generaron los encuentros. La implementación de los Foros permitió la generación de un espacio temático y autónomo de conversación y diálogo de los funcionarios, adquiriendo una importancia creciente que ha permitido mantenerlos vigentes y actualizados hasta hoy.

Al publicarse en la red la totalidad de los reportes generados por los funcionarios, en cada taller se mantenía actualizados a los trabajadores que no habían participado de los encuentros. Al mismo tiempo, el espacio daba la posibilidad de profundizar sobre algún tema de interés, o bien proponer otros distintos, lo que generó un proceso de apertura a nuevos flancos de conversación, enriqueciendo el proceso y validando el medio.

El sitio se ha mantenido activo y renovado por más de tres años. Una de las razones de su permanencia, es ser vitrina de reconocimiento y difusión del cumplimiento e implementación de las propuestas emanadas de los trabajadores asistentes a los Talleres. En el sitio "Abramos un Espacio" se registran las propuestas efectivamente implementadas, a las que acceden los funcionarios verificando su estado de avance.

Al finalizar el 2000 se daba inicio a un ciclo de Talleres con una innovadora estructura y metodología que contemplaba el diálogo, la creatividad, la participación activa de los funcionarios y la presencia continua y permanente de los más altos ejecutivos de la organización y representantes de los trabajadores. Para ello se dispuso de un calificado equipo de profesionales que tendría a su cargo el diseño de los talleres en su formato, metodología y facilitación. A través de los canales internos de comunicación, se mantendría informados a los funcionarios de los avances de la Alianza Estratégica.

Las acciones de comunicación se desarrollaban coherentes con los lineamientos que guiaban al proyecto central de modernización y contemplaban, igualmente, la gestión de coordinación, producción y difusión de los múltiples eventos institucionales y públicos que marchaban en paralelo. Proyectos de alto impacto que formaban parte del Plan estratégico, como el cambio de imagen institucional, hicieron sinergia con las actividades de Relaciones Públicas. Especial connotación tuvo el Seminario de Relaciones Laborales que convocó a los principales actores del mundo laboral.

"El trabajo de comunicación pública –recuerda el gerente de Comunicaciones-, jugó un papel importante en la generación de orgullo. Lo que el banco decía a la sociedad a través de la publicidad y también en las entrevistas de prensa, así como en los diversos actos públicos, avalaba la Alianza Estratégica. Los máximos ejecutivos incorporaron a su discurso público y explicaron, a través de la prensa, a los clientes, que los cambios favorables que ellos percibían se debían al gran aporte y compromiso de los trabajadores".

El factor lúdico y emocional

En noviembre de 2000 se realizó en Iquique el primer taller de Alianza Estratégica, anunciado a todas las sucursales del país, a través de videoconferencia. En un lapso de diez meses, cerca de dos mil funcionarios recibieron una invitación personalizada para asistir a un encuentro con características singulares.

La convocatoria debía ser atractiva ya que se desarrollaría durante un viernes y sábado, con un intenso programa de trabajo. Conscientes de esto, la organización y producción de los talleres "Construyendo juntos el banco del futuro", fue concebida pensando en las personas.

El equipo encargado debió contemplar aspectos de representatividad en la asistencia, el lugar geográfico e infraestructura física donde se realizarían los talleres y las diversas regiones a abordar. Para alcanzar a cubrir la organización con relativa representatividad se programaron 14 encuentros donde participarían todas las regiones y sucursales representadas en los agentes, jefes de plataforma y los delegados laborales. El objetivo era que toda la organización estuviese representada en su heterogeneidad.

En coherencia con el centro del proyecto, los talleres se realizaban en lugares que acogieran cómodamente a los funcionarios, quienes entregarían a la empresa un tiempo destinado a la vida privada y familiar. Ubicados en entornos físicos propicios y agradables, los lugares debían proveer la infraestructura apta para desarrollar el programa y recibir a los 160 participantes promedio que aceptaban la invitación por cada taller. Las actividades de encuentro y trabajo se realizaron regionalmente en el Hotel Terrado en Iquique, Caja de Compensación Los Andes, La Serena, Hotel Marbella en Viña del Mar, Diego de Almagro en Concepción, La Frontera de Temuco, Cabañas del Lago en Puerto Varas y en Termas del Corazón para la Región Metropolitana.

Cada una de las jornadas de trabajo tenía una estructura similar. Sin embargo, las dinámicas y experiencias recogidas eran singulares y marcaron con un sello particular a cada encuentro. Uno de los aspectos más atractivos fueron las dinámicas y juegos. El componente lúdico fue promotor de la creatividad y contribuyó a la generación de un clima motivador que promovía el diálogo y daba lugar a la confianza. "En todos los talleres participó la directiva nacional del sindicato y los ejecutivos del banco. Estos fueron elementos comunes y gran número de funcionarios compartió con las máximas autoridades del

banco. La gente tenía bastante libertad de expresión, facilidad de volcar en el taller y en las comisiones de trabajo, las inquietudes que a cada uno le concernían", recuerda Gonzalo García.

Pero para iniciar esta nueva modalidad de taller, debieron derribar muchos mitos y ritos anclados en la cultura del banco, como el protagonismo del protocolo, la jerarquía y la formalidad, entre otros rasgos identitarios de la cultura organizacional.

"Yo venía con otras aprensiones, no muy entusiasmada y me encontré con algo súper interesante; la gente está muy abierta y quiere participar". Patricia Cabrera. Fiscalía.

La disposición física era semicircular, facilitando la horizontalidad y rompiendo los niveles de jerarquía entre los participantes, a quienes expresamente se les invitaba a asistir con tenida informal, para marcar la identidad que caracterizaría a los encuentros, distendidos, abiertos, horizontales.

"Me parece fantástico, la visión horizontal del proceso de toda la actividad es una de las cosas que más rescato, sentirse como todos iguales, todos opinando y aportando a una empresa que queremos". Rodrigo Sepúlveda. Banca Comercial de Personas.

Una bienvenida a cargo del subgerente regional correspondiente y la presentación del gerente general de Administración de los objetivos del taller era el primer momento, tras lo cual comenzaban dinámicas. A través de las cuales se recogían expectativas, temores y esperanzas de los funcionarios respecto a la actividad. Una de las tareas del equipo de la gerencia de Comunicaciones era ayudar a que la comunicación fuera abierta, en una ambiente de emociones positivas donde los participantes efectivamente percibieran que no solo serían escuchados, sino que además comprendidos.

"Creo que ha sido un taller muy enriquecedor. Yo, de todo el tiempo que llevo en el banco, más de 30 años, es primera vez que veo una conversación tan abierta y dinámica como la que se ha realizado en este taller". Gastón Ampuero. Sucursal Llolleo.

La metodología de los talleres debía contemplar aspectos objetivos tanto como subjetivos, pues la adhesión de miles de funcionarios debía provenir desde la razón y la emoción. La comunicación facilitó la participación de los trabajadores y potenció la capacidad para dar respuesta a sus problemas y necesidades. Los ejecutivos del banco se hicieron cargo de sentimientos acumulados de resentimiento y frustración, producto de los conflictos organizacionales existentes.

"Es la primera oportunidad que tenemos de participar con nuestros ejecutivos. El que podamos decir lo que pensamos a don Jaime Estévez, todo dentro del margen de respeto, ha sido provechoso tanto para él como para nosotros. Aplicamos la empatía y eso ha sido positivo. Siento que las cosas van por un camino distinto y está la intención de ambas partes de llegar a un buen fin y en eso estamos todos comprometidos. Ahora el porqué sale tanto resenti-

miento en las conversaciones, se debe a que desde hacía mucho tiempo que teníamos esto guardado, solo se lo decíamos a nuestros pares, entonces, cómo no va a ser importante que te desahogues con los superiores y les digas: esto es lo que nos está pasando, ¡por favor, ayúdennos!, nosotros queremos participar, pero también es bueno que los ejecutivos participen con nosotros." Ana María Valenzuela. Sucursal La Florida Cordillera.

Sobre los elementos emocionales, sentimentales y racionales se posibilitaba la construcción de contratos con la audiencia, acerca de la viabilidad de las expectativas planteadas. Tras dar cuenta los participantes de cómo llegaban a la actividad, en qué estado arribaban a la jornada de trabajo, la invitación era a titular el taller con el nombre de una película que, generalmente, coincidía con obras catastróficas, apocalípticas o épicas.

El trabajo grupal que realizaban los equipos, compuestos por 15 personas y distribuidos aleatoria y heterogéneamente, tenía un estímulo inicial: imaginar el "Banco del Estado del 2010". Actividad que era materializada a través de una "Lluvia de ideas" y la posterior representación de esa visión en un dibujo. Los trabajos se exponían formando una Gran Galería de Arte, una creación colectiva del futuro banco, imaginada por los funcionarios. Era el pie inicial para escuchar la propuesta de la administración, exposición a cargo del presidente del banco. "Era una exposición extensa pero muy entretenida, didáctica, motivante, dando cuenta de los elementos centrales de la situación de la industria en ese momento, donde se insertaba el banco, y después, de los proyectos y desafíos que él veía para el banco", recuerda Cecilia Araya.

- *"Lo importante es cómo nos dijeron las cosas y el entender que los cambios vienen y hay que adaptarse a ellos".* Pedro Hermosilla. gerencia de Apoyo Logístico, Movilización.

Una vez expuesta la Visión Estratégica se abría el espacio para las preguntas y respuestas en una dinámica que incorporaba también a los dirigentes sindicales y que se mantuvo a lo largo de los encuentros, como lo recuerda Francisco López. "Los talleres posibilitaron que, a través del diálogo, nos pusiéramos mutuamente en los zapatos del otro que la empresa recibiera en vivo y en directo los dolores y los aportes de sus trabajadores y que nosotros, por nuestra parte, entendiéramos las complejidades y amenazas del entorno en que se desarrolla nuestro negocio".

- *"Nunca pensé en llegar a un taller así, donde se dieran a conocer muchas cosas y se dijeran muchas verdades. Además nunca tampoco se me pasó por la cabeza que iba a estar con el presidente del banco. Creo que se dijo todo lo que necesitábamos decir. Además las exposiciones fueron claras, participamos colegas y ejecutivos en igualdad. Me llamó la atención el trabajo en equipo y que nos hayan escuchado. Me voy mucho más tranquilo porque el diálogo generó confianza".* Manuel Macalla, sucursal Angol.

El nuevo enfoque: Ganar - Ganar

Uno de los principales problemas de cara a la generación de un clima interno propicio eran los encasillamientos mutuos de las personas en estereotipos, impidiendo ver más facetas de cada cual. Los "funcas", apócope para referirse denostativamente a Funcionarios de Carrera, y los "externos" o "los de afuera", en referencia a los profesionales que se habían incorporado a la institución, funcionaban como verdaderas etiquetas, inducían a errores perceptuales y enturbiaban el clima y relaciones internas.

Los esfuerzos se orientaron a tratar de manejar y resolver este obstáculo comunicacional. Esto se canalizó mediante la presentación a los funcionarios de tres categorías sobre el manejo del conflicto. La primera, Ganar-Perder: Basada en las relaciones de poder, este enfoque es una forma común de manejo de conflictos en las organizaciones, que se apoya en la creencia que frente a la resolución de un conflicto una de las partes debe ganar y la otra indefectiblemente, perder. La estrategia suele ser disfuncional a las relaciones, al no dar cabida a la solución creativa de problemas y genera resentimientos, sentimientos de venganza y revanchismos.

Una segunda estrategia mostrada a los participantes era Perder -Perder. El enfoque busca llegar a un justo medio, aunque eventualmente, no satisfaga a nadie por completo: a lo menos, no proporciona estados de derrota o victoria totales a ninguno de los lados en controversia. Aunque es funcional a corto plazo, cuando se convierte en la forma habitual de limar asperezas, puede derivar en que las partes estarán más interesadas en evitar a ultranza la victoria del contrario, que en la resolución del problema. Aun cuando podría parecer una forma muy positiva de solucionar controversias, ambas partes pierden parcialmente.

Ganar - Ganar, a su vez, es una estrategia de integración y plantea como premisas básicas que el conflicto es síntoma de que existe un problema, el cual hay que resolver, más que una batalla por ganar. Al mismo tiempo, plantea que el conflicto se puede resolver de manera que nadie pierda. El manejo del conflicto mediante la solución del problema permite integrar puntos de vista aparentemente opuestos y se convierte en una manera muy efectiva de resolver las diferencias.

El enfoque Ganar - Ganar en el manejo de conflictos, significa colaborar hacia una solución que satisfaga a las partes involucradas. Se necesita una dosis de buena voluntad, creatividad y compromiso para no tender a imponer una solución que no se ajuste a las necesidades de todos. Los enfoques precedentes serían integrados en los talleres y constituyeron una experiencia intensa y creativa para los participantes.

A partir del diálogo, dinámicas y juegos, se fue marcando la necesidad de ir generando un mejor estilo de relaciones y una cultura de colaboración al interior del banco, que permitía unificar las fuerzas de todos los actores para

poder responder a los desafíos que la propuesta de la administración estaba dejando entrever.

Hasta ese entonces, las relaciones habían estado marcadas por una lógica de competencia. Era el momento de evolucionar hacia la colaboración, hacia el Ganar – Ganar, y la mejor forma de comprenderlo era a través de un juego. "Gane tanto como pueda", fue una de las experiencias más enriquecedoras de los encuentros, ya que generaba intensas dinámicas.

"A mí me llamó la atención ese juego y tuve un grado de confusión porque lo interpreté como una suerte de competencia. La primera vez no me importaba mucho lo que pasara con mi eventual adversario, que, en ese caso, era una compañía de seguro, pero resulta que después me di cuenta que no era así, que éramos un todo y que lo que había que hacer era buscar voluntades con el objeto de que pudiéramos desembocar en un buen resultado y que fuera beneficioso para todos, que todos tuviéramos de alguna manera la posibilidad de ganar". Alejandro Mery. Sindicato.

La teoría que subyacía al juego era que la relación entre las personas puede estar sustentada en la colaboración o en la competencia. A su vez, en un estado competitivo a ultranza puede derivar en la dinámica "ni yo gano ni dejo ganar", donde finalmente pierden todos. O bien, en el "yo gano y tú pierdes", lo que genera a un victorioso y a un resentido que nunca colaborará, y el ganador no confiará tampoco.

"Fue extraordinariamente positivo para los que lo vivimos. El juego nos hizo despertar y fue la semilla que se sembró. Si tuviésemos que marcar un momento donde comenzó esta etapa de competencia y ganar más versus colaboración, fue ese. Me parece que si se aplica bien, puede ser positivo a futuro y negativo, en cuanto a que cada uno transforme su área de trabajo en una individualidad donde no le importe pasar por encima de los otros con tal de llegar a la meta y conseguir lo que se quiere". Gonzalo García. Sindicato.

A partir de un pie forzado, se planteaba una empresa hipotética en un mercado donde se realizarían las transacciones. La riqueza del juego, una adaptación del equipo de psicólogos, era que permitía saber quién era el socio antes de iniciar la competencia. Si no se realizaba el análisis exhaustivo de cuál era el negocio, se tomaban decisiones que llevaban a la quiebra; sin embargo, aun esta experiencia era la posibilidad de enriquecimiento, pues al no establecer la confianza en el socio o colaborador, prontamente el destino es el fracaso.

"La importancia del juego fue el asumir que era fundamental tener instancias de colaboración, de trabajar en equipo y asumir que la competencia, que los adversarios y los enemigos están en el resto de la banca y no acá adentro en el banco. Pero no fue fácil darse cuenta de esto, a mí me costó, no fue que de buenas a primeras supe el sentido. Era impresionante ver cómo la gente se cerraba y no le importaba arriesgar todo y perder con tal de aplastar al otro, no asumiendo que las empresas eran asociadas dentro del mismo banco, y desconocían incluso el acuerdo interno del grupo, y eso demostraba la incapacidad de trabajar en equipo y falta de confianza en los otros". Francisco López. Sindicato.

"Confiar" era la única estrategia válida del juego. La analogía era prácticamente inmediata: si los trabajadores no confiaban en la administración y ésta, a su vez, no confiaba en los funcionarios, entonces la empresa iría al fracaso. El mensaje también era explícito, la competencia para los trabajadores de BancoEstado no era la administración, la competencia estaba afuera.

"Las organizaciones sociales, hoy por hoy, no tienen cabida en el modelo globalizado; por lo tanto, las que históricamente basaron su accionar en la confrontación, no tienen espacio hoy. La Alianza Estratégica es una herramienta que enseñó que la confrontación tiene que cambiarse por la negociación", aclara Manuel Soza, director laboral. De manera directa y simple, "Gane tanto como pueda", demostraba que la administración y los trabajadores estaban llamados a ser colaboradores y no competencia.

Adicionalmente, el juego le otorgaba sentido a la Visión Estratégica y fue adquiriendo más significación y relevancia en sí mismo, a lo largo de los talleres. Su potencia pudo mantenerse en cada uno de los encuentros restantes gracias a un "voto de secreto y complicidad", solicitado a los asistentes con el fin de que no se filtrara el sentido del juego y perdiera en efectividad. La respuesta fue positiva, lo que dio cuenta del grado de confianza generado con la administración, al tiempo que permitió la posibilidad de replicar el juego 14 veces. Este antecedente de confianza compartida sería una señal para la formación de anillos de complicidad que se generarían en el proceso del cambio de imagen.

- *"El taller me ha parecido excelente, muy entretenido y con gran enseñanza para nosotros. Además, mucha unión, y he conocido a muchas personas con las que he podido intercambiar opiniones sobre distintos temas y sobre el trabajo cotidiano. Creo que las exposiciones de Jaime Estévez y de José Manuel Mena aclaran el futuro del banco de aquí a un lapso cercano. Espero que se cumplan todas las metas y proyectos que han sido mencionados aquí y que los trabajadores podamos sentirlo en resultados tangibles".* Gloria De la Barra, gerencia de Bienestar.

El Gran Sueño de la administración era compartido a los participantes por el gerente general Ejecutivo. Para hacerlo realidad, la administración proponía concretamente las estrategias comerciales, financieras y de recursos humanos. A partir de lo cual se estimulaba un intenso trabajo en equipos destinado a identificar problemas y plantear soluciones en distintos ámbitos: comercial, recursos humanos, infraestructura, desarrollo tecnológico, que serían puestas en común en un plenario, tras lo cual intervenía el presidente del sindicato y, finalmente, cerraba cada taller el presidente del banco.

- *"Es una experiencia muy buena, porque los anhelos de verse involucrado en los procesos del banco y tener participación, información y conocimiento de las cosas que se están haciendo, de alguna forma se concretan en este tipo de actividades. Lo importante es que ahora uno tiene claro para dónde vamos".* Oscar Oyarzún. Sucursal Arica.

El fruto de los talleres se fue evidenciando con una fuerza creciente. Tras cada encuentro se iba incorporando una convivencia cada vez más intensa que marcaría emotivamente a los trabajadores. Para muchos de los funcionarios era primera vez que podían establecer contacto directo, conversar y dialogar con los más altos ejecutivos de la empresa.

- *"Lo positivo de los talleres es que por un lado está la posibilidad de interactuar e interrrelacionarse con las otras oficinas para traspasar las experiencias de cada una, y por otra, el hecho que está la superioridad con nosotros, la que se puede enriquecer con lo que uno va planteando sobre la situación del banco".* Carlos Vargas. Sucursal Talcahuano.

Este acercamiento y participación directa de la administración en cada actividad y espacios destinados a compartir fue una constante durante todo el transcurso de los encuentros y un paso importante en la creación de lazos de confianza. El presidente del banco, los gerentes generales y otros ejecutivos interactuaban con todos los funcionarios, bien fuera compartiendo en los espacios formales e informales, como los destinados al esparcimiento, que contaba en la noche del viernes con música y baile.

- *"Es algo enriquecedor para cualquier funcionario, estar más cerca de nuestras autoridades. Y creo que es la primera vez que se da esto desde que está la nueva administración, y encuentro que es bueno enfrentarse cara a cara y decir las cosas por su nombre y con respeto, con altura de miras para así, mejorar nuestra institución que es el Banco del Estado".* Jaime Javer. Sucursal San Antonio.

Expresiones como "yo llevo 30 ó 35 años en este banco y jamás me había tocado estar sentado cenando al lado del presidente del banco", o "nunca había visto al presidente tan cerca y conversando conmigo", eran frecuentes entre los trabajadores y el inicio de una nueva forma de comunicación entre la administración y los funcionarios.

- *"Por primera vez la superioridad del banco, encabezada por su presidente, viene a conversar directamente con los trabajadores, obteniendo una retroalimentación muy rica y que sin duda, va a permitir a ambas partes una mayor comprensión y compromiso frente al devenir de nuestra empresa".* Francisco García, sucursal Victoria.

Adicionalmente, los encuentros cara a cara tuvieron el objetivo de estimular a los trabajadores para generar sus propios aportes y sugerencias, que desde el quehacer diario surgían como el capital intelectual de toda empresa.

- *"Es primera vez que se abre un espacio para que en forma espontánea y libre los funcionarios puedan expresarse, decir las cosas de frente. Esto es lo que me llamó profundamente la atención en este taller".* Luis Brauning. Sucursal Los Muermos. X Región.

Eran los funcionarios que diariamente habían ido adquiriendo la experiencia de los procesos y se enfrentaban a los problemas u obstáculos para desarro-

llar su trabajo. Desde ellos nacían propuestas que más tarde se encarnarían en proyectos.

- *"Yo pienso que estos talleres son una ayuda para construir un camino nuevo, siempre y cuando los resultados que se saquen acá se apliquen en la práctica. No sacamos nada con venir a pasear aquí, o si lo que nosotros decimos no se toma en cuenta. Lo importante es que nos consideren en el cambio y que entiendan que nuestras opiniones las decimos en beneficio del banco y los clientes. Pienso que si se quiere hacer algo, debe haber cierto grado de confianza entre la administración y los funcionarios. Nosotros veníamos con un poco de desconfianza, porque nos han contado "el cuento" varias veces, pero nos hemos encontrado con un tipo de personas diferentes que nos está dando un poco más de confianza".* Ivonne Alvarez. Sucursal Antofagasta.

Más de 1.600 propuestas se recogieron producto de los talleres, las que abordaban diversas áreas como gestión de personas, infraestructura, procesos internos, tecnología, gestión de calidad, servicios y productos, así como también aspectos que tenían relación con las emociones, sentimientos y esperanzas de los funcionarios, en la necesidad de búsqueda y rescate del espíritu y valores de la familia bancaria.

- *"Yo venía bien escéptico, con la idea de que esta era una pomada más, pero el hecho de estar acá, de ver cómo el presidente del banco, el gerente general Ejecutivo, el gerente general de Administración te plantean las cosas, ves que lo que te están diciendo es cierto y lo crees. Además uno viene con las ganas de querer creer, porque uno quiere al banco y eso implica tener el deseo de verlo desarrollado en el futuro".* Cristián Parra. Sucursal Talcahuano.

Muy pronto fue posible percibir un clima más distendido que se fue gestando a partir de la experiencia de los encuentros y extendiéndose al resto de la organización. A esto contribuían los diversos canales de comunicación y la transmisión directa en las conversaciones de los miles de funcionarios que traspasaban su experiencia en sus respectivas unidades y sucursales del país.

- *"La alianza es un conjunto de cosas que hay que hacer, todos unidos, para que este gran banco mantenga su estabilidad. Además quiero decir que después de haber vivido este taller me voy con una interrogante grande, pero con un optimismo increíble, ansiosa de transmitírselo a mis compañeros. Quiero decirles que es verdad que en esto, en esta alianza estamos todos considerados, tanto los nuevos como los antiguos funcionarios, y que las posibilidades de crecer y desarrollarse es un paso que cada uno debe dar".* Gabriela Pinochet. Tesorería oficina principal.

4

La firma indeleble de una **asociación estratégica**

"El desafío y la esperanza es construir el Banco del Siglo XXI entre todos. Lo que se ha dado en denominar una alianza estratégica entre trabajadores y empresa, es lo que deseo impulsar. El banco debe responder a los nuevos desafíos y procesos de cambio con su gente, que tiene la experiencia, que conoce a los clientes y le ha dedicado una vida a esta institución".

Jaime Estévez.
Entrevista Revista Compromiso Nº25, Marzo-Abril 2000

El proceso que conducía a la Alianza Estratégica había avanzado considerablemente con la realización de los talleres. Los positivos resultados obtenidos demostraban que era posible llegar a consolidar el gran proyecto banco. La masiva participación de los trabajadores, una administración con un horizonte más amplio; las numerosas propuestas emanadas de los encuentros y la renovada disposición de sus representantes para establecer acuerdos, eran algunos de los elementos que contribuían a renovar el clima interno, dando impulso y vigor al proceso.

"Existe un compromiso de parte de la administración y los representantes de los trabajadores para establecer la confianza; hay una actitud por parte de la administración, de entender que todos los trabajadores al interior del banco son necesarios e importantes, y por otra parte, algo que es muy difícil en estos procesos, que es que los representantes de los trabajadores se den cuenta que es necesario seguir un camino común y aquí se logró", enfatiza Pablo Silva. La evolución del proceso maduraría en la formalización de un Acuerdo Marco por ambas partes.

En agosto de 2001 se reunieron en el VI Congreso Nacional de Delegados más de 300 representantes sindicales de todo el país, junto a directores laborales y la administración. El objetivo era discutir los temas de trabajo de la Comisión Bipartita, presentando a las bases la propuesta, alcances y proyecciones de la Alianza Estratégica."El personal –recuerda Gonzalo García-, tenía grandes desconfianzas en que esto saliera adelante, pero después del Congreso Nacional en Quilpué con 340 delegados de todo el país, al que asistió toda la plana mayor del banco, cuando la gente conoció los términos del acuerdo y de la alianza, se empezó a cambiar. Si el dirigente de este sindicato es creíble, él tiene que plantear en un congreso de esa magnitud, cómo ha conversado con la empresa".

El encuentro serviría también, para transparentar la comunicación sobre el proyecto y disipar dudas e incertidumbres de los funcionarios. En especial aquellas que reflotaban una vez más, el fantasma de la privatización del banco. La administración se esforzó en aclarar que Chile necesitaba empresas públicas competitivas y modernas, eficientes y capaces de crear relaciones laborales distintas en su interior.

"Al principio cuando se hizo la propuesta -recuerda Mario Letelier-, nosotros traíamos resabios de otras experiencias y no teníamos mucha confianza, por desencantos de ocasiones anteriores, pero esta vez fue diferente. Jaime Estévez se manejó muy bien en términos políticos y también desde el punto de vista financiero y económico, y las señales que entregó fueron claras y, finalmente, uno tiene que creer. No puede estar toda la vida con desconfianza, por eso hicimos los análisis correspondientes y entramos de lleno a comprometernos".

Tras un arduo proceso de discusión, el encuentro era el cierre de una etapa y el inicio de otra fase de cara a concretar el acuerdo, sistematizando el trabajo en equipo y complicidad positiva, como la unidad básica y el ambiente apropiado para generar procesos de innovación. La experiencia era seguida de cerca por el gobierno, que a través del Ministro del Trabajo, Ricardo Solari[17], expresaba su interés en la iniciativa de Alianza Estratégica como contribución al establecimiento de un nuevo orden en las relaciones laborales y un importante aporte al sindicalismo nacional. "Me complace especialmente que se dedique este importante evento sindical a analizar en conjunto con los ejecutivos, la posibilidad de avanzar hacia una alianza estratégica que es el modelo de relaciones laborales que crecientemente están adoptando las empresas más exitosas del país".

La experiencia podía a la vez, mostrar cómo el Estado y sus empresas eran capaces de concebir procesos exitosos de trabajo mancomunado entre administración y trabajadores. El encuentro era un significativo esfuerzo de confianza, cooperación y creatividad y constituía un importante desafío para la organización sindical que sumaba, a la defensa de los derechos de sus afiliados, la exigencia de constituirse plenamente como interlocutor válido para la empresa y como socio del crecimiento con derecho a participar de sus responsabilidades y también de los frutos. La acogida por parte de los trabajadores y sus representantes, fue buena y se convirtió en una de las primeras señales positivas dentro del largo recorrido hacia el Acuerdo Marco.

Para avanzar en esa dirección la construcción de una agenda común era indispensable. Sobre ella trabajarían tanto el Comité Ejecutivo, todos los gerentes generales de Area y los representantes del sindicato. La elaboración de la agenda debía contener los temas fundamentales y constitutivos de la Alianza.

□

17. Saludo enviado en el marco del VI Congreso de delegados sindicales. Quilpué 2001.

Este arduo trabajo se realizó a través de una metodología llamada "La Pirámide" y fue estimulada por la pregunta, que a la vez era, la base de la gran pirámide:¿Cuáles son los temas que tengo que abordar para formular la Alianza Estratégica en el banco? Tras diversas dinámicas y negociaciones de temas, se conformó finalmente la agenda. Así, a la realización de los encuentros regionales le siguió el trabajo de la comisión integrada por la directiva nacional del sindicato de trabajadores y la administración del banco que elaboró los acuerdos que regirían las relaciones entre ambas partes durante los años venideros.

Esta, al igual que toda alianza estratégica de carácter laboral, requería de confianzas recíprocas y de la capacidad de participar y cooperar articulando a la administración y a la organización sindical, en base a un marco normativo suscrito para definir un proyecto común de empresa[18].

Socios estratégicos

El 6 de septiembre de 2001 marcaría un hito en la historia de BancoEstado. La firma del Acuerdo Marco de Alianza Estratégica entre Jaime Estévez, presidente del banco, y Mario Letelier, presidente del sindicato nacional, junto a los máximos ejecutivos de la administración y los dirigentes nacionales representantes de los trabajadores, constituyó un paso trascendental para la institución. Por primera vez concordaban administración y el sindicato un camino hacia la consolidación del proyecto modernizador del banco. La firma del documento fue considerada como una contribución al país por el gobierno, que una vez más, expresaba su interés en el desarrollo del proceso. "Los países que progresan, los que avanzan, los que están en las primeras ligas, son los países que construyen su unidad", declaraba Ricardo Solari, Ministro del Trabajo.

El Acuerdo Marco sería base y soporte de las relaciones laborales entre la dirección del banco y la organización sindical. Se iba perfilando un nuevo clima laboral y renovadas formas de trabajo, dando cuenta, adicionalmente, que las empresas podían ser lugar de encuentro de intereses comunes asociados, desplazando la visión que contraponía el papel de ambos actores.

Sustentado históricamente desde diversas posturas ideológicas y fuertemente asentada en la experiencia, la historia de confrontación había sido uno de los factores que más había incidido en las dificultades presentadas al momento de implementar un nuevo esquema de relaciones laborales. Sin negar la posibilidad de conflicto ni las diferencias de intereses, trabajadores y empresa daban cuenta que tales distancias podían acortarse por la negociación o por otras vías, que generan espacios de acuerdo.

18. *Octavio Aguilar. Editorial "Las Alianzas Estratégicas: Una vía alternativa de las relaciones laborales". Documento del Seminario "Las Alianzas Estratégicas laborales de cara al nuevo siglo". Organizado por Asociación Chilena de Relaciones laborales y BancoEstado. Diciembre 2001.*

Concretamente, el acuerdo establecía responsabilidades de confianzas compartidas y compromisos mutuos: Negocios con nuestros clientes, Compromisos con el dueño (Estado de Chile) en cumplimiento del rol social y rentabilidad; Calidad de Servicio, Procesos Internos, Desarrollo de las personas; Política de desarrollo de carrera, Programa de capacitación, Evaluación del desempeño e incentivos; Mejoramiento de calidad de vida en el trabajo y el bienestar social, Dotaciones y externalizaciones, Política de egresos y condiciones de estabilidad, Relaciones Laborales y desarrollo sindical.

Se formalizaba así, una alianza estratégica al interior de una empresa de servicios pública, donde los interlocutores, tanto los ejecutivos de la administración y los representantes de los trabajadores, estaban validados como tales frente a la comunidad de trabajo.

La administración destacaba el rol y compromiso de los representantes de los trabajadores en el proceso de transformaciones que se había soportado en la mutua confianza y a través de un interlocutor social poderoso y bien organizado que encarnaba el sindicato. El acuerdo había sido posible gracias a un diálogo constructivo y había facilitado los cambios con la equilibrada defensa de sus asociados. Otro factor que la empresa valoraba positivamente, era la activa participación de los representantes de los trabajadores integrantes del Consejo del banco, quienes dentro de sus facultades, tenían pleno acceso a toda la información financiera y administrativa de la institución.

A lo largo del proceso de transformación de BancoEstado, los trabajadores habían asumido el esfuerzo del cambio como un desafío personal y colectivo al suscribir con la administración un Acuerdo Marco, que inauguraba un nuevo estilo de relaciones laborales, donde los funcionarios eran un pilar esencial del proceso modernizador, gracias a lo cual esta institución se preparaba para enfrentar los desafíos impuestos al iniciar el nuevo siglo. Algo que quedó de manifiesto en la Alianza Estratégica formalizada entre los trabajadores y la administración, en la que ambas partes asumían el compromiso de llevar a cabo una gestión basada en la visión compartida de cooperación, gestión participativa, confianza y competencias mutuas.

El espíritu del Acuerdo consideraba la construcción de un proyecto común de banco y se sustentaba en los valores del respeto, confianza, honestidad y competencias mutuas con el objetivo de fortalecer la competitividad, aumentar los niveles de eficiencia y rentabilidad, asegurando por esta vía, el desarrollo de las personas y sus potencialidades, el mejoramiento de la calidad de vida y la estabilidad laboral de los funcionarios.

La Alianza Estratégica era la clave en el proceso de transformación que estaba experimentando la organización. "La Alianza tenía por objeto recuperar la confianza en nosotros mismos, en que esta empresa fuera un lugar donde hubiera oportunidad para todos, en un proceso de cambios que no se hiciera de unos contra todos, que no consistiera en la clásica solución de despedir a un porcentaje importante del personal, de reemplazar a personas por máquinas y generar una guerrilla interna que al final va destruyendo", señala el

gerente general de Administración. La idea era constituir socios en la tarea de transformación de la empresa.

Bajo la concepción de socios y colaboradores, el Sindicato Nacional de Trabajadores, de BancoEstado, valoraba la iniciativa y el desarrollo que se concretaba en la firma del documento. "La firma tiene un carácter de trascendental importancia –declara Mario Letelier-; sin este acuerdo las partes pueden actuar por sí y ante sí. Con un acuerdo marco nos comprometemos, la empresa y la organización de los trabajadores, en reconocernos como tales y respetarnos, conversar y tener los canales expeditos para poder dialogar frente a los temas que se han ido planteando en la empresa. Por eso, es mucho mejor tener una Alianza que estar cada uno en su momento actuando y el otro reaccionando y viceversa. Es preferible conversar y esa posibilidad la da este Acuerdo Marco de Alianza Estratégica".

Los diferentes actores que a lo largo del proceso habían tenido participación directa, fueron manifestando la satisfacción de un logro compartido, como Francisco López. "Aunque pueda sonar arrogante, grandilocuente, considero que con esa decisión que fue respaldada por el resto de la organización, nosotros contribuimos a un hecho histórico. Esto es algo que no se da en todas las organizaciones sindicales; pudimos haber tenido diferencias, no estamos hecho con papel calco, pero finalmente, pudimos sacarla adelante".

Dentro de los compromisos básicos el Acuerdo destacaba el aumento de la rentabilidad que compatibilizaría la eficiencia económica con el cumplimiento de la función social de la institución. En este sentido, Manuel Soza, señala: "El mayor valor que tiene la Alianza es que estamos consolidando el banco que tiene un rol muy importante dentro del país. Creo que este banco en las condiciones que está actualmente, va a continuar cumpliendo su rol social en este país que tiene muchas necesidades, y nosotros podemos ser primeros actores en esto".

Otro de los objetivos a alcanzar en el Acuerdo Marco es el desarrollo de una banca universal presente en todos los negocios, con énfasis en los segmentos de personas y micro y pequeñas empresas, sectores considerados de relevancia social. "El Acuerdo Marco –resalta Gonzalo García- va más allá de las personas. Nuestra pretensión es que este banco siga en el tiempo sirviendo a la comunidad nacional, al pueblo chileno".

El fomento de las relaciones laborales y desarrollo sindical se traducía en el Acuerdo Marco, estipulando la necesidad de una relación de trabajo conjunto y permanente, entre los actores del proceso. Tal como señala Jorge Fuentealba: "Este proceso ha sido exitoso para el banco y para los trabajadores, ha permitido catapultar al banco dentro de los tres mejores del sistema, hemos mantenido la estabilidad en el empleo, que es lo más importante para los trabajadores en estos momentos, hemos alcanzado mejorías en términos económicos, atenciones y coberturas sociales que antes no teníamos; eso es relevante, hemos mejorado la comunicación al interior de la organización y eso es aún más relevante".

El documento declaraba como propósito corporativo institucionalizar la calidad como un servicio de excelencia, así como la simplificación y centralización de las tareas que se orientarían al negocio. Al respecto Julio Aguila, recalca: "Cada empresa tiene su propia vida y cultura, pero como experiencia y manera de enfrentar problemas, me parece que es la que hoy debiera imperar en todas las empresas. Pero no sé si el empresariado y los dirigentes están preparados, porque en Chile el empresario cree que el trabajador se organiza para gatillarle problemas y confrontarse en forma permanente, y no entiende que sin el trabajador sus éxitos empresariales no son lo mismo. Las metas, las campañas, los premios, los éxitos que hemos alcanzado, no hubieran sido posibles si no hubiera existido la Alianza".

El acuerdo contemplaba también el fortalecimiento y profundización de la Alianza Estratégica, que sería una de las vías para modernizar el banco. "El acuerdo que se formalizó en esta empresa es muy importante, inédito. Esta alianza ha funcionado y ha funcionado bien, y esto es tremendamente importante porque tiene que existir una alianza de este tipo entre los trabajadores y la empresa, producto de todo lo que hoy día hay que enfrentar", comenta, Alejandro Mery.

En diciembre de 2001 se editó el documento de Acuerdo Marco que declaraba los objetivos y los compromisos mutuos. La publicación fue el testimonio vivo de la Alianza Estratégica. En ella, tanto el presidente del banco como el presidente del sindicato se dirigían a los trabajadores y trabajadoras: "No podemos garantizar un futuro exento de dificultades, más aun, la responsabilidad de mantener y cuidar esta Alianza, basada en el respeto, la confianza y la honestidad, no es privativa de la directiva del sindicato ni de los ejecutivos de BancoEstado; es un compromiso de todos y cada uno de nosotros".

El proceso de abrirse a los cambios y preparar a la institución bancaria para disponerse a aprender y cambiar, era el mayor valor del Acuerdo, para el gerente general de Administración. "Más allá de lo que hayamos escrito al final, el documento es la formalización de algo más bonito, más profundo y amplio. Es ver cómo se transforma el rol de la gente dentro de la organización y eso es muy profundo".

La firma del Acuerdo Marco era un hito en varios sentidos, pero no clausuraba el proceso. La Alianza Estratégica tenía capítulos por escribir. No obstante, significaba un paso importante tanto en la historia de la organización sindical como de la institución financiera; daba impulso a un proyecto modernizador con la colaboración de los trabajadores; señalaba también, un cambio en la cultura de la organización y resignificaba las relaciones laborales.

Mostrar las buenas experiencias

En diciembre de 2001, se reunían en Santiago representantes del mundo del Trabajo provenientes del Gobierno, Subsecretaría del Trabajo y Previsión Social, del sector público y privado y del ámbito académico para reflexionar sobre las relaciones laborales del nuevo siglo. La necesidad y conveniencia de establecer estilos de relación entre empresa y trabajadores, basados en la colaboración y el beneficio mutuo, era la orientación que seguía el Seminario "Relaciones Laborales de Cara al Nuevo Siglo". La iniciativa era organizada por BancoEstado, en conjunto con la Asociación Chilena de Relaciones Laborales, Codelco, OIT, Disputada de Las Condes, CAP y Minera Los Pelambres.

El encuentro de gran convocatoria -más de 300 altos ejecutivos y dirigentes sindicales de empresas públicas y privadas-, buscaba impulsar una reflexión y difusión a nivel país, sobre la correlación entre el éxito empresarial, en las nuevas condiciones del mercado, y las buenas prácticas de relaciones laborales entre los trabajadores y los empresarios.

Mediante las exposiciones de casos prácticos, los altos ejecutivos y los líderes sindicales, destacaban los logros empresariales obtenidos como resultado de la generación de relaciones de confianza, objetivos compartidos, mejor calidad de vida para los trabajadores y aumento de la participación de los funcionarios.

Alianzas Estratégicas y rentabilidad se constituía en un binomio exitoso en la experiencia de empresas públicas como Codelco y BancoEstado, que mostraban sus procesos de alianza estratégica entre la administración y sus trabajadores, orientados a generar un proyecto estratégico de empresa, a través del cual se impulsaba un proceso de cambio en la organización.

El evento, que formaba parte de las acciones de difusión de Relaciones Públicas, concitó la atención de los medios de prensa y fue ampliamente cubierto. El gobierno, expertos, trabajadores, líderes sindicales y ejecutivos convergían en el planteamiento de base, que aseguraba que el potenciar y fortalecer las alianzas estratégicas, en función de las reglas del juego imperantes, era el requisito medular para mantener a largo plazo, estilos de relaciones laborales claras, eficientes y distendidas.

El hacer públicas las experiencias prácticas de otras empresas, daba al propio proceso de Alianza Estratégica de BancoEstado, un valor adicional, el impulso y el vigor necesario que validaba su efectividad y transparencia frente a la sociedad nacional y a la comunidad corporativa.

Alianza Estratégica: un proceso continuo

"La Alianza Estratégica en su desarrollo, necesita de constante renovación y un ir re-descubriéndose en forma permanente, como en toda actividad en que están involucradas las personas".

José Manuel Mena. Gerente General Ejecutivo.

La Alianza Estratégica tenía un curso que seguía su trayectoria continua y evolutiva. El primer momento de compartir urgencias en los encuentros cara a cara, de señalar los lineamientos estratégicos, de validar a los líderes que guiaban el proyecto y sumar a los colaboradores en un Acuerdo Marco, había proporcionado espacios de crecimiento y colaboración para la empresa y sus trabajadores.

Estos se evidenciaban en el aspecto comercial con cumplimientos de metas en campañas, ya que en menos de tres años el banco había prácticamente duplicado su participación, desde 6% del mercado de consumo a 13%. Tras la cifra y el tecnicismo estaba una enorme cantidad de transformaciones experimentadas en la empresa; una de las más significativas era la conformación de un mejor clima organizacional.

La evolución del proceso permitía observar tanto en los estudios de clima organizacional como en las conversaciones y Foros Públicos, a una organización con mayor madurez. Los datos más significativos estaban en las conversaciones que permitían comprobar el cambio en las personas, en otro estado psicológico, de preocupación, de lo que "yo necesito para hacer mi pega".

"Encontré muy buenos los talleres. Todos tienen derecho a opinar, una habla en confianza, se desahoga. Me voy sumamente contenta e incentivada a participar en otros talleres, principalmente porque pude decir, miren, yo pienso esto, qué solución le ven". Angela Aravena, Sucursal Concepción.

Al recomponerse las confianzas, muchas de las incertidumbres sobre la estabilidad laboral ya se habían disipado. Las personas ya no estaba aterradas porque no sabían qué iba a pasar con ellas, sino más bien, era gente que expresaba sus reclamos y que de alguna manera, se hacía cargo de lo que le pasaba, y eran mucho más adultos en sus planteamientos"[19].

Estas condiciones proporcionaban impulso a un segundo momento de crecimiento y avance de la Alianza. A la vez contribuiría a la necesidad de seguir produciendo periódicamente transformaciones exitosas que permitieran consolidar al Banco Público del siglo XXI, fortaleciéndolo para afrontar de la mejor forma el dinámico mercado y entorno financiero.

19. *Johana Sage, es psicóloga y formó parte del equipo de profesionales de la gerencia de Comunicaciones durante los talleres. Actualmente trabaja en la subgerencia Desarrollo de Personas de la gerencia General de Administración.*

De un estado de urgencia inicial ante una amenaza de subsistencia, la organización entera había movilizado su energía interna hacia un compromiso y acción para superar las amenazas, pasando de esta forma, de un estado de resignación y comodidad, negativo por definición, hacía un área de pasión y entusiasmo camino a una meta superior y de horizonte largo, como era consolidar el Banco Público del siglo XXI.

5

Escuchar a la gente del **nuevo banco**

"Lo que ha ocurrido aquí es algo muy trascendente, en una dimensión filosófica sobre el ser humano, sobre la libertad. Es grato ver que la libertad trae responsabilidad y creatividad".

Jaime Estévez.

Cierre talleres, Reñaca. Noviembre 2003.

Fruto de la Alianza el banco había cambiado y la transformación era radical. En un lapso de dos años, la organización había logrado superar los obstáculos y se reconfiguraba un banco renovado. El proceso había incluido desde el cambio de imagen hasta una reestructuración organizacional, creación de nuevas unidades y gerencias, la instauración de metas y campañas y nuevas políticas de recursos humanos.

El banco se había puesto en movimiento y tal dinámica requería adicionalmente, de otras formas, intensidades y productividad de trabajo. Muy pronto esto se tradujo en los éxitos comerciales, logrados gracias al compromiso y respuesta de los funcionarios. Sin embargo, los efectos no deseados de una inusual presión laboral, comenzaron a manifestarse en los trabajadores con agotamiento, confusión y quejas. "Cuando se recorre el país, se ven dolores y situaciones complejas en la gente, esto es lo que nos llevó a hacer un alto, para escuchar", señala Jaime Estévez.

La decisión de convocar nuevamente a las personas en talleres, era clara: escuchar a la gente. Si en los primeros encuentros la necesidad era de transmitir una visión, en esta fase, tanto o más trascendente, el mensaje era escuchar. Y la primera tarea se relacionaba con encontrar la metodología apropiada al nuevo contexto organizacional, el que presentaba mejores relaciones laborales y un mayor grado de madurez, pero por sobre todo, se trataba de buscar un diseño funcional al objetivo que era la "disposición para oír".

La próxima fase de talleres se realizarían durante el 2003, con un escenario distinto y con nuevos retos y desafíos por delante. Con este propósito se buscó la metodología llamada Open Space, o TEA, tecnología de espacio abierto que presentaba un alto potencial creativo y se adecuaba a los objetivos que buscaban afianzar el proceso, explica el psicólogo externo, Jorge Amigo. Tanto la metodología como los requisitos que demandaba su aplicación, eran otro desafío a abordar: producir,

coordinar, prestar apoyo logístico y encontrar los lugares físicos adecuados y confortables para desarrollar los masivos encuentros, a los que se invitaría personal y voluntariamente a los funcionarios.

En enero de 2003, en Concepción, se realizó el primero de una serie de 18 talleres que se extendieron hasta noviembre de ese año, en distintas ciudades del país, a los que asistieron cerca de 3 mil trabajadores del banco. El objetivo de escuchar, adicionalmente, reportaría un alto nivel de participación, desde donde se levantaría la información necesaria para producir un mejoramiento a todo nivel. Tanto el diseño del taller como los objetivos eran distintos. La idea de un espacio abierto propiciaba la experiencia de la libertad, generaba la disposición a escuchar al otro y abría un nuevo proceso de diálogo, caracterizado por el espacio de participación que abría a los asistentes. La finalidad era escuchar a los funcionarios en su condición de protagonistas de cualquier cambio, por tanto el papel de la administración ya no era comunicar, sino escuchar.

- *"El Taller me ha servido harto porque he podido decir todo lo que pienso y manifestar todas mis inquietudes. Se nos está escuchando, se nota que hay un interés en que el banco tire para arriba. Fue muy bueno, porque vino la persona que quería venir, no se obligó a nadie y existe entusiasmo. Si no me fuerzan a hacer algo, lo tomo mucho mejor."* Alex San Martín. Asistente Negocios, Sucursal Coronel.

La sensación de estar compartiendo el producto de la exitosa gestión del banco y los logros alcanzados por la institución durante el año 2003, era un elemento de contexto importante. Los frutos del trabajo y los cambios impulsados comenzaban a dar buenos resultados en muchos aspectos. Si bien uno de los objetivos básicos del taller era levantar las necesidades, debilidades o dificultades que existían para seguir avanzando, al mismo tiempo, los talleres eran la oportunidad para validar el camino correcto por el que iba la institución e identificar los puntos de fricción o debilidades.

La metodología y el formato estaban dirigidos y concebidos para personas adultas, autónomos, con un formato libre, básico, principios sencillos y una ley que daba absoluta libertad, todo orientado por la pregunta central. Una de las características fundamentales de la técnica era crear condiciones destinadas a facilitar la participación, en un espacio de libertad y responsabilidad de cada uno de los participantes. Para lograrlo, se requerían adecuados ambientes físicos que proveyeran las condiciones de permanente encuentro entre todos los asistentes. Bien fuera, que permanecieran de pie o sentados en círculos, la clave era que todos los participantes se sintieran contactados como pares.

Los lugares como Hotel Diego de Almagro en Concepción, Panamericana en Antofagasta, Los Alerces en Puerto Varas, Hotel Carrera en La Serena, Termas de Quinamávida en Linares, Terraverde en Temuco, Marbella y Conference Town, en Reñaca, fueron seleccionados por el equipo encargado de la producción y coordinación de los eventos, considerando los aspectos logísticos

y funcionales al objetivo de la *metodología*: ubicación geográfica accesible y con la capacidad e infraestructura adecuadas para disponer de alimentación y albergue durante un día y medio para las 150 personas en promedio por taller.

Los encuentros comenzaban con la invitación personalizada y de carácter voluntario a los funcionarios. Se buscaba la mayor representatividad posible, concentrando los encuentros regionalmente, para lo cual la empresa disponía nuevamente del traslado de los participantes. Desde el arribo de los funcionarios, quienes eran recibidos por altos ejecutivos del banco y a lo largo de toda la jornada, se disponía de un servicio de café que sería una de las particularidades de la Técnica de Espacio Abierto.

El eterno coffee break marcaba la diferencia en la creación de un ambiente distendido, espontáneo y de diálogo entre los funcionarios y ejecutivos. Jorge Amigo *explica*: "El *origen* de esta metodología es de Harrison Owen, un consultor que comprobó que lo mejor de los talleres, conferencias y seminarios, ocurrían en los coffee break, en las pausas de café. Ahí era donde sucedían los encuentros entre las personas, las coordinaciones, lo productivo, aquello que efectivamente uno esperaba que ocurriese. Desde esta imagen, fue diseñando una metodología que creara las condiciones para que todo el evento fuese un permanente y extenso coffee break". La evolución de esta metodología era la invitación abierta a construir un espacio de libertad, basada en cuatro principios, una Ley y una Pregunta central que funcionaba como estímulo inicial. Elementos dispuestos en gigantografías visibles para todos los asistentes.

"¿Qué tenemos que hacer para que este banco sea una empresa Admirable?", era el cuestionamiento de convocatoria en cuya construcción se había trabajado en equipo, y formaba parte de la motivación de bienvenida. Proponer el desafío de ser una empresa admirable no era un planteamiento exclusivo de la dirección de la empresa, la respuesta y el sentido de los talleres era a contestarla en conjunto.

La fundamentación era consistente con la evolución del proceso de innovación que experimentaba la organización. Ser exitosos permanentemente, potenciar en los funcionarios el valor de trabajar en una empresa admirable y recobrar el orgullo por el trabajo diario, eran premisas que movían, desde la emoción y la razón, a los funcionarios, instándolos a responder la pregunta guía a partir de la propia creatividad, sentido de innovación y de compromiso con el banco.

Los principios se caracterizaban por su esencialidad. Remitían a un estado simple, pero profundo, y otorgaban las condiciones para estar en libertad. "Somos los que somos", o tomar conciencia de que las personas que efectivamente están participando, son los únicos capaces de hacer lo que van a hacer. El segundo: "aquí va a suceder lo único que pudo suceder", es un llamado a darse cuenta que lo que ocurrirá es responsabilidad de los participantes, motivados por la libertad que experimenten. El tercer y cuarto

principio: "esto comienza cuando comienza"; "esto termina cuando termina", son tautológicos y remiten al concepto espacio-tiempo, pero conectados con el principio de la libertad. Su potencia permite que el tiempo deje de ser un elemento coercitivo.

Por su parte, la "Ley de los dos pies" movilizaba y provocaba la sensación de dinamismo en libertad y, a partir de ella, los participantes elegían la forma de participar en el taller. Tanto los principios, la Ley como la pregunta central, apuntaban a lo mismo, tomar conciencia de la libertad de su potencial creativo y de la responsabilidad que se genera y fluye de esta combinación.

En función de la pregunta central, y luego de la motivación de los facilitadores, se invitaba a los participantes a proponer temas considerados fundamentales para responder a la pregunta. Al centro del salón principal se disponía de una mesa y los elementos necesarios para que quienes deseaban proponer un tema de discusión, tomaran la iniciativa y lo declararan y escribieran. De esta manera, y en concordancia con la técnica, que no exige una pauta predefinida de trabajo, las temáticas presentadas por los propios funcionarios iban a conformar la agenda de trabajo de la jornada.

El o los temas propuestos quedaban expuestos a la audiencia en un lugar visible del salón principal. Aplicando los Principios, recordando la Ley y centrados en la Pregunta, los participantes optarían luego por la libre inscripción en los temas en los que deseaban participar y que formaban la Agenda sobre la que trabajarían al día siguiente, desde las primeras horas, expresando sus sentimientos, emociones, problemas, dudas y planteamientos para solucionarlos.

- *"Los temas que se plantearon no surgieron de la administración, sino que salieron de nosotros y eso hace que nos sintamos más partícipes, pues nuestras opiniones se toman en cuenta. Tampoco hay que pensar que lo que uno dice, por el solo hecho de decirlo, va a hacer que las cosas cambien inmediatamente, pero es una instancia en que uno puede sacar sus sentimientos y decir "esto me molesta", y a lo mejor lo pueden tomar en cuenta, o no, pero por lo menos tienes la oportunidad de decirlo; si la pierdes, después no te puedes quejar que no la tuviste".* Ricardo Novara, Sucursal Chiguayante.

Con total libertad los participantes escogían uno o más temas, o bien podían restarse de la dinámica y no participar, ya que la libertad de elegir era una de las constantes durante la actividad. Sin embargo, esta situación no se dio en ninguno de los talleres. Al estimular la libertad de acción, se generaba la responsabilidad, aquellos que optaban por inscribir un tema serían los encargados de coordinar las conversaciones de ese grupo, en las distintas dependencias donde se desarrollaba la dinámica conversacional que contaba con la asistencia de los inscritos, sin que esto fuera un impedimento para que se integraran a la discusión, participantes de otros grupos.

Reinaldo Núñez, asesor de la presidencia recuerda la experiencia vivida en el primer taller. "En Concepción se produce el encantamiento con la fórmula y el momento mágico ocurre cuando se le invita a la gente a proponer temas

para ser tratados. En un momento había ocho personas proponiendo temas; al final, en esa oportunidad, salieron 20 o más temas". Previamente, la técnica estimulaba a desarrollar un proceso de ajuste a la agenda, vía negociaciones entre los participantes, quienes podían transar con sus pares si, eventualmente, coincidían sus preferencias de temas, con horarios y salas. El trabajo de cada grupo, facilitado por el coordinador, se traducía finalmente en un reporte al finalizar el segundo día de jornada de trabajo.

Para esto el apoyo logístico habilitaba una central de operaciones que recibía los reportes, conclusiones, sugerencias y aportes. Concentrados en la sala de plenarios, finalmente, se exponían todos los reportes de los grupos, tras lo cual se convocaba nuevamente a las personas para el cierre de la actividad. El momento era un espacio abierto para la expresión de sentimientos y emociones, tanto de los trabajadores como de sus representantes. Cada uno de los encuentros se clausuraba con las intervenciones de los facilitadores, de los dirigentes sindicales, del gerente general de Administración y del presidente del banco.

La coherencia de la expresión de genuina libertad se mantuvo durante todo el proceso de los talleres, desde la invitación personalizada y voluntaria; el adecuado entorno físico, la libertad de la metodología hasta la participación de los funcionarios como pares con los distintos niveles ejecutivos de la organización, serían algunos de los principales factores de éxito de la actividad.

- *"Lo que me impresionó gratamente fue el hecho de que no es tan rígido el sistema, de que yo me encasillé en un tema y tengo que seguir hasta el final conversándolo. Esto de ir al grupo que me interesara, cuando quisiera, me permitió participar y contribuir en muchos temas".* Claudio Umaña, Sucursal Talcahuano.

Valorar la oportunidad de expresarse, como también el contribuir a la construcción de una empresa admirable, era uno de los efectos que evidenciaban el impacto positivo de la metodología. Los talleres lograron desarrollar el compromiso en el nivel individual, con alto grado de entrega y dedicación. Se trata de un compromiso deliberado de los empleados o colaboradores que se identifican con los objetivos de la empresa y se sienten orgullosos de estar en ella.

La existencia de una organización sindical con histórica presencia, así como la Alianza Estratégica y su proceso, eran instancias efectivas de participación para los trabajadores de BancoEstado, quienes, crecientemente, y aún enfrentados a la presión propia de las nuevas dinámicas y formas de trabajo, comprobaban que existían espacios donde su participación era indispensable para el cambio, y cuyo proceso no podía efectuarse sin ellos.

El planteamiento de transformación organizacional de la administración había sido concebido con la incorporación de sus trabajadores, quienes en poco tiempo habían logrado pasar de un estado de frustración y queja, hacia un polo de madurez y compromiso que propiciaba el desarrollo de una

energía interna y discrecional, de un trabajo arduo y comprometido con los objetivos de la empresa, que también eran los propios.

Se evolucionaba hacia un estado creativo y propositivo, inherente a una organización activa que buscaba alcanzar metas superiores, a través de espacios de crecimiento para todo el conjunto institucional. La cultura organizacional había cambiado.

El potencial creativo del capital humano

La administración buscaba tomar la sabiduría, el conocimiento, la experiencia y el aporte de todos sus trabajadores. Cada uno tenía algo que decir, respecto de cómo veía a la organización, los proyectos y su aplicación en el día a día. Los cambios eran más efectivos cuando se realizaban con el soporte del diálogo y de escuchar sobre la base del respeto. Convicciones que generaban la confianza para el surgimiento de la creatividad e innovación.

Los trabajadores pudieron constatar que efectivamente tenían un espacio de acción en la organización. Las dinámicas, actividades y juegos de los talleres, promovían e incentivaban actitudes innovadoras en los funcionarios, las que se registraban y eran consideradas como aportes necesarios para el cambio, pues al centro del proyecto banco estaban las personas. El proceso de innovación no podía prescindir de ellas.

- *"Te enriquece mucho poder saber los problemas que existen en las sucursales y conocer la forma en que ellos trabajan, para de esa forma ir mejorando nuestras labores y la de ellos".* Irene Villegas, Centro de Contacto Lota.

Cada Taller logró crear ambientes participativos produciendo impacto en la motivación y compromiso, de orden superior. De este modo se alineaba estratégicamente a toda la organización con los objetivos, metas y desafíos. Los masivos encuentros no eran exclusivamente un espacio para el diálogo, sino que efectivamente las ideas sugeridas por los trabajadores se transformaban en acciones concretas, fluía el diálogo y se establecían acuerdos. En este sentido, uno de los grandes productos de los encuentros fue el cúmulo de información relevante para realizar mejoramiento a nivel estratégico, de recursos humanos, operativo, de procesos, entre otros.

En cada una de las experiencias de trabajo el resultado fue en un elevado nivel de producción. Por cada taller se generaban aproximadamente 20 reportes y un total general superior a los 300. Cada reporte presentaba al menos cinco sugerencias, generando a lo largo de todos los talleres realizados durante el 2000 y 2003, más de 1.500 propuestas de innovación, lo que daba cuenta de la potencialidad creadora e innovadora de toda la organización. Sobre ellas se trabajaría para finalmente, implementar parte importante de las propuestas que giraban en torno a grandes ámbitos de Gestión de Personas, Infraestructura, Procesos Internos, Tecnología, Gestión de Calidad, Servicios y Productos.

Para implementarlas se formó una secretaría técnica que logró una síntesis de las propuestas. Ahí se evaluaba conforme a ciertos criterios de factibilidad, plazo, de dificultad o facilidad para su implementación y nivel de impacto. Las iniciativas catalogadas como de largo plazo y difíciles de implementar están relacionadas con proyectos del banco, como Calidad de Atención y Desarrollo de Carrera, que engloba Capacitación y Selección. Al implementarse dichos proyectos se aborda una considerable cantidad de iniciativas y requerimientos. Posteriormente, un equipo de Seguimiento que supervisa el recorrido de las iniciativas, hasta su implementación.

Cada propuesta llevada a cabo fue comunicada y difundida oportunamente a todo el banco, a través de la red Intranet y del sitio "Abramos un espacio". Las iniciativas implementadas fueron distribuidas en las áreas comercial, operativa, recursos humanos, sucursales. Al finalizar el ciclo de talleres, en noviembre de 2003, había cerca de 280 propuestas concretas, de las cuales un porcentaje importante ha dado origen a nuevos proyectos y otros están siendo incorporados en los planes y proyectos del banco. El fruto del trabajo de los 18 talleres ha alimentado el proceso de planificación del Banco 2004-2005.

Actualmente, se han materializado propuestas como: Renovación automática de línea de crédito (cuenta corriente y chequera electrónica), Crédito de consumo a 60 meses, Incorporación de formas de entrenamiento a distancia que faciliten la participación de los trabajadores, Programación de actividades de capacitación para promover el liderazgo ejecutivo, Modelo de atención a personas, Revisión del perfil de cajeros, Cambio diseño del sitio web del banco, Transferencia de fondos con otros bancos vía Internet, Resolución de los problemas operativos del Centro de Procesos Nacional, Instalación de teléfonos y computador "quiosco web" para los clientes en las sucursales, Implantación de una herramienta computacional que informa al área de posventa de tarjetas, todas las transacciones que efectúa un cliente en los cajeros automáticos del banco y de Redbanc y Sistema de incentivos para todo el banco, entre otras.

Mario Letelier agrega: "en los talleres recogimos visiones nuevas que nos servirán para las conversaciones que sostendremos con el Comité Ejecutivo en el futuro y por sobre todo, apreciamos que la dinámica de estos encuentros, en la cual los propios trabajadores planteaban los temas de análisis, permitió a la administración comprobar que muchas de las materias y aprensiones que nosotros exponíamos en nuestras reuniones bilaterales efectivamente eran reales y había que abordarlas".

Propuestas encarnadas en proyectos estratégicos

Tener un proyecto de empresa forjado en común con los trabajadores, permite lograr los objetivos por los cuales toda empresa existe. En el caso del banco, este propósito corporativo apunta a los clientes y su atención, tal como señala Marco Colodro."Lo que hasta hace cuatro años era impensable, que el banco pudiera prescindir del importante ingreso de la Cuenta Unica Fiscal, hoy es posible gracias al crecimiento logrado en todos los mercados en que el banco participa, como consecuencia de haber focalizado a toda la organización en el servicio y satisfacción de sus clientes. Hoy el presente y el futuro del banco se sustenta en el desarrollo de relaciones de negocios con sus clientes".

Al haberse focalizado hacia las personas, el concepto de cliente se resignificó, pasando de la clásica atención al público, indefinido y homogéneo, hacia la atención a personas identificables, con nombre y apellido. Hoy la institución se sostiene sobre la base de una equilibrada relación institución – cliente y los beneficios que provengan de ella, y ya no por factores exógenos, como los índices inflacionarios y las cuentas fiscales. Los clientes se han incorporado a la Alianza Estratégica y forman parte de ella."No habría sido posible –asevera Arnoldo Courard- el avance que ha logrado el banco en estos años de focalización en sus clientes, si no hubiera existido la Alianza Estratégica con todos sus trabajadores".

Para continuar el proceso de expansión del banco y tener mejoras crecientes en los niveles de participación de mercado, en relación a la rentabilidad de los segmentos, era necesario modificar las formas de hacer las cosas. La más importante era la relación con los clientes. La meta era lograr, en forma conjunta, tres situaciones que, en apariencia parecieran contradictorias: mejorar la atención, mejorar la eficiencia y aumentar la productividad.

Para alcanzarlo se implementaría un proyecto. En marzo de 2004 el banco dio inicio a una nueva iniciativa estratégica y puso en marcha el proyecto "Modelo de Atención y Ventas". El objetivo era cambiar la relación con los clientes y potenciar al banco como una institución innovadora, capaz de entregar ofertas de valor específicas, apuntando su target no sólo a los diferentes tipos de clientes masivos -Personas, Pequeñas y Microempresas– sino, también, a los subsegmentos que existen en cada uno de estos grupos.

El cambio en las formas de atención se reflejarán paulatinamente, en la facilidad que experimentará el cliente al relacionarse con el banco. Esto implicará utilizar canales alternativos, no solo las sucursales, sino también en el mayor aprovechamiento de los canales automatizados, lo que permitirá mejorar los niveles de eficiencia, disminuirá costos de operación y mejorará la calidad de atención, pues las sucursales se orientarán fundamentalmente a ser canales de venta de productos y servicios, que es el objetivo principal de una sucursal.

Para llevar adelante la iniciativa, un nutriente esencial lo constituyeron los Talleres de Alianza. Desde donde se recogió las propuestas enfocadas hacia la relación con el cliente, sugeridas por los funcionarios, a quienes se invitó a participar de encuentros de trabajo como parte constitutiva del proyecto. De esta forma, el registro de las propuestas y la incorporación directa de sus generadores, se convertía en el insumo vital para el Modelo de Atención y Ventas.

El proyecto forma parte de una serie de iniciativas implementadas en la institución, las que en su conjunto apuntan a compatibilizar sincrónicamente el crecimiento sostenido de sus ingresos, la disminución de costos, mantener los niveles de riesgo controlados; mejorar significativamente la calidad de atención y seguir generando oportunidades de crecimiento para sus funcionarios.

6

Ni receta mágica **ni fórmula secreta**

Unir voluntades y ganar poder sobre otros, respecto de los cuales se anticipa competencia o rivalidad, son los propósitos de toda alianza. Se trata de procesos político-organizacionales, no ideológicos, fundados en intereses compartidos, donde los asociados reconocen la conveniencia de unirse por diversas razones que varían desde beneficios mutuos, amenazas, escasez de recursos, grandes oportunidades o aspiraciones, entre otras.

En el mundo empresarial las alianzas estratégicas son frecuentes y en general, han seguido una lógica asociativa inter - empresas. Algunas de estas alianzas entre empresas o accionistas son secretas, a diferencia de las alianzas estratégicas entre empresas y trabajadores, las que necesariamente deben ser públicas y transparentes, para alinear a todos los colaboradores. Esta distinción condiciona tanto el proceso de construcción de la alianza como la forma que se adopta para su difusión, continuidad y práctica.

Las alianzas estratégicas se conciben duraderas y, por tanto, deben ir construyéndose en el tiempo, con amplitud y profundidad, distanciándose así de un mero acuerdo que focaliza su atención en objetivos puntuales y específicos. El reconocimiento de intereses comunes es relevante y puede explicar acuerdos y algunos pactos, pero una alianza que perdura es un producto histórico que fortalece la confianza entre los aliados[20].

La Alianza Estratégica es producto de la detección de la necesidad de ponerse de acuerdo, de alinearse para enfrentar los desafíos y amenazas que puedan afectar el propósito y misión corporativa. Lo novedoso y distintivo es constatar que las alianzas estratégicas entre los dueños, representados por la alta gerencia y sus trabajadores, representados a su vez por sus dirigentes sindicales, muestra positivos resultados y gana adeptos en el país.

En el caso de BancoEstado el modelo ha adoptado una forma "intra" empresa. En esta unión directa y representativa se distinguen dos partes constituyentes claves: el mundo de los trabajadores del banco, representado por su sindicato, con lo cual se legitima su acción como una instancia válida para interlocutar, con el otro actor,

20. *Rafael Estévez, Vicepresidente de Recursos Humanos de Codelco Chile. Ponencia "Alianza Estratégica del empresario con sus trabajadores. Éxito empresarial, poder sindical y desarrollo de las personas". Seminario "Las alianzas estratégicas laborales de cara al nuevo siglo". Diciembre 2001.*

los ejecutivos de la organización, responsable de administrar la empresa del Estado asignada por el Gobierno. Cada uno de los constituyentes de esta coalición cree en la necesidad de construir un acuerdo entre ellos para operar de mejor modo y en torno a un principio común.

La Alianza es ratificada al suscribir ambas partes un Acuerdo Marco. En este protocolo se alinea y sintoniza a todos los actores con el proyecto común de empresa y se fortalece la alianza definiendo la política que guiará al banco, en cuanto a desarrollo de las personas y profundización de la alianza estratégica.

Con la firma del Acuerdo se declaran, concilian y cautelan los intereses más profundos de los asociados, conjugando así la razón de ser de la administración y de la organización sindical, cual es maximizar la rentabilidad para cumplir la función social. Para el caso de la administración y para los representantes de los trabajadores, el defender los intereses de sus asociados en lo relativo a la estabilidad laboral y el mejoramiento continuo de su calidad de vida. En este sentido, son componentes esenciales de cualquier alianza estratégica la confianza y el respeto a los roles, funciones y referentes éticos de los aliados.

La fórmula de alianzas, ampliamente aplicada en exitosas corporaciones del mundo, comporta una aspiración histórica de clima y convivencia laboral basados en el diálogo y en el respeto mutuo entre empresario y trabajador, que debiera describir la vida cotidiana de las empresas en Chile. Si bien es una experiencia replicable, no es en modo alguno un modelo estándar ni rígido y debe adaptarse a cada mundo laboral y realidad interna de la organización que desee abordar la modalidad en conjunto con los concurrentes.

Victoria Martínez sugiere la búsqueda de tiempos propios y experiencias de cada empresa. "La experiencia de Alianza Estratégica también está asociada al rol que la institución tiene que cumplir. Esta institución es un referente en la sociedad en materia de confianza; no son, por tanto, ni las mismas funciones ni los mismos desafíos de otras empresas". Al enfrentarse las empresas a una compleja situación de estabilidad política interna o paz laboral, la alianza estratégica se presenta como una de las mejores alternativas para mejorar los climas, porque promueven estados de tranquilidad a partir de establecimiento de confianzas y la claridad de los propósitos organizacionales.

No cabe duda que la maximización de los ingresos es uno de los objetivos de todo trabajador en una empresa; sin embargo, al agregar un plus a la función cotidiana, al comprender y conjugar trabajo con un objetivo claro, al identificarse con los valores de la institución, las personas tienden a sentirse mucho más complacidas en el desarrollo de sus funciones que cuando sólo lo hacen por la renta.

El factor local, un aspecto ineludible

Las empresas están inmersas en contextos competitivos, en entornos culturales y sociales particulares y la transferencia de ideas sobre administración provenientes de países desarrollados, requiere de ajustes a la realidad regional, nacional y local. En este sentido, al concertar elementos de la tendencia entrante y adicionar características propias y locales, puede producirse, finalmente, una adaptación satisfactoria con el entorno inmediato y, consecuentemente, soluciones nacionales. En definitiva, se debe prestar atención a los problemas específicos de la empresa, pues no se trata de aplicar recetas, sino de mostrar capacidad para responder a los desafíos del entorno, aprendiendo de las experiencias adquiridas, tanto de éxitos como de fracasos.

Liderar un cambio organizacional no es un proceso estándar. Existen diferencias en estrategias y en tácticas a implementar, sin embargo, hay dinámicas comunes y fundamentales para el éxito de las transformaciones empresariales. Estas consisten en mecanismos que apuestan por recuperar la confianza, promover la participación de las personas, la visualización de futuro, la adquisición de sentido de trabajo. "Es el que las personas entiendan y sientan cómo desarrollan su actividad y cómo esa actividad contribuye al éxito de la empresa y de ellos mismos [21]".

Considerar la propia realidad; la naturaleza de la contraparte, la identidad de los interlocutores, la fuerza de la organización sindical, los valores de la cultura organizacional -que en el caso de BancoEstado es el vínculo emotivo que establece el trabajador con la institución, aun más allá de la mera maximización de sus remuneraciones-, son algunos aspectos claves a tener en cuenta en la génesis de una alianza estratégica.

El banco es una institución con características diferenciadoras y en cuyo proceso de cambios debió contemplar variables a menudo no observadas por procesos similares llevados a cabo en otras entidades de la industria bancaria, que al encarar momentos de crisis o fusiones no han considerado la alternativa de una alianza con los trabajadores. La mayor flexibilidad con que cuenta la empresa privada para recambiar a sus trabajadores es una de las razones. A diferencia del banco, que como empresa pública autónoma del Estado y enfrentada a transformaciones, incorpora a sus funcionarios al proceso. Arnoldo Courard: "La Alianza muestra lo que una empresa pública puede hacer cuando hace las cosas bien, es decir, al incorporar a todos los trabajadores a un proceso de cambio sin excluir a nadie".

La experiencia de Alianza Estratégica de BancoEstado, así como las otras empresas del Estado como Codelco, transforma una supuesta y mal entendida debilidad, en una fortaleza. Gana en estabilidad interna, en la promoción de

21. *Manuel Ruiz, en charla "Capital Humano y Relaciones Laborales", dictada en Auditórium BancoEstado. Ciclo charlas "Más allá de lo que ves", Noviembre 2003.*

buenos climas laborales, positivas energías corporativas y, principalmente, en motivación y compromiso de todos los integrantes de la comunidad laboral. Es además, una muestra de los esfuerzos realizados para potenciar la modernización del Estado.

Respeto mutuo a los roles y funciones

En Chile el discurso de los dirigentes gremiales del empresariado sostiene que en las grandes empresas del Estado los sindicatos impiden la eficiencia. Las empresas privadas en cambio, de acuerdo con este discurso, tienen la ventaja de una mayor flexibilidad de contratación y menos trabas para despedir, contratar personal y externalizar servicios y la dirigencia sindical no golpea las puertas del mundo político.

Tradicionalmente, las partes han tendido a premiar las actitudes duras de sus representantes. Con esta óptica, una buena administración será aquella capaz de mantener el orden en la empresa y reducir el papel del sindicato. Como contraparte, un buen dirigente sindical, será aquel que haga las exigencias más elevadas y el que pueda sostener las relaciones más ásperas posibles.

Los negativos impactos que produce esta lógica se manifiestan cuando la ingente competencia deja atrás a empresas nacionales incapaces de adecuarse a las nuevas realidades y retos que, por ejemplo, se abren con los tratados comerciales.

Las nuevas relaciones laborales del entorno económico, político, cultural y social exigen la revisión de los conceptos como conflicto y confrontación. Resignificar las relaciones empresario – trabajador, implica una mirada más acuciosa del conflicto, generalmente presentado por intereses opuestos entre los dos actores constitutivos. Sin embargo, son más bien diferentes. Desde la legítima diversidad de todo ser humano, el sentido de la diferencia indica que es posible encontrar un punto de convergencia entre las partes y que sientan que han ganado en algo. En el beneficioso binomio de Ganar - Ganar, los trabajadores sienten la coincidencia de los intereses con la administración, y tanto ésta como el sindicato llegan a la convicción de que más se gana con la asociación que con la confrontación.

☐ *"Los trabajadores de BancoEstado nos sentimos comprometidos con el destino de nuestro empleador y reconocemos que existe un sentido de respeto hacia nosotros, entendiendo que es necesario permear estos valores a toda la empresa".* Mario Letelier. Sindicato[22].

El fijar una meta superior y compartida por ambas partes, mueve a los actores, en apariencia antagónicos, a trabajar juntos para lograr el objetivo, que

☐

22. *Ponencia "Los cambios de la modernidad y la función del sindicalismo. Antecedentes de una experiencia", en Seminario "Reformas Laborales: De cara al nuevo siglo". Diciembre 2001.*

no es otro que la sobrevivencia y perdurabilidad de la empresa. Una meta compartida que indica el tenor de las relaciones laborales colaborativas y constructivas y de las negociaciones colectivas bien sucedidas. La atención debe más bien, reenfocarse hacia los elementos que juegan en contra en toda asociación, como lo son los prejuicios, los estereotipos, los resentimientos y la desconfianza.

En la medida en que la administración esté dispuesta a reconocer y a compartir el temor frente al futuro con los trabajadores y a no considerar esto como signo de debilidad que reduce su margen de acción frente a ellos, es más viable asumir el tema como una oportunidad. Desde la perspectiva de los trabajadores, la inestabilidad, dependiente de la capacidad de la empresa para ser exitosa en entornos cambiantes, puede ser reducida en la medida que cuenta con un grado más alto de información e involucramiento sobre su desempeño[23]. Con esa lógica entonces, las alianzas estratégicas son beneficiosas para los trabajadores, en cuanto a reducir su sensación de riesgo e inseguridad laboral.

El contar con una sólida organización sindical ha sido uno de los factores de éxito de la Alianza Estratégica en la institución bancaria. Se trata de un sindicato con la característica de convocar a todos los estamentos profesionales, técnicos, administrativos y de servicios menores que integran la comunidad de trabajo. Este elemento ha sido relevante y ha facilitado y promovido el desarrollo de las relaciones laborales. Sin hipotecar las históricas reivindicaciones de buscar una mejor calidad de vida para los trabajadores, el sindicato del BancoEstado dio un paso adelante en las relaciones laborales del nuevo milenio, que exige una economía sana, con empresas privadas y públicas competitivas para sostenerla.

Fomentar la representatividad del sindicato para asegurar la alineación con el propósito común, la honestidad de los planteamientos; el intercambio transparente de la información; la coherencia de ambos actores, la constante consulta entre las partes, el respeto mutuo a los roles y funciones, así como la elaboración de una confianza compartida, forman parte de las actitudes que destacaron a lo largo de todo el proceso de Alianza Estratégica. Es una necesidad creciente el contar con organizaciones sindicales legitimadas, en condiciones de asumir el desafío y con mayores niveles de representatividad, pues las Alianzas Estratégicas no son posibles sin la organización de los trabajadores.

23. *Mario Alburquerque, subdirector Centro Nacional de la Productividad y la Calidad, en entrevista Revista Presencia. Nº37, diciembre 2000.*

Creación de sentido, Compromiso deliberado y Capacitación

En las últimas décadas las organizaciones, especialmente las unidades productivas, han visualizado que el tema de las personas es el elemento distintivo que marca la diferencia entre una organización y otra. Con mayor frecuencia, el capital humano es aquilatado como "el principal aliado de la empresa", reflejando de esta manera, que las tradicionales disputas entre empresarios y trabajadores van quedando paulatinamente atrás para dar paso a un colaborador comprometido con la visión y propósitos de la organización, y que no concebirá como disonantes de los personales. Este compromiso consciente redundará en ventajas y beneficios importantes para las empresas, pudiendo transformarse en el motor de los negocios.

La capacidad del trabajador puede ser incrementada por su compromiso con la empresa, en atención a que las personas necesitan encontrar un propósito o significado en su trabajo, una oportunidad de aprender, crecer, avanzar y ser cada día mejor. En este sentido, los incentivos, como el dinero, pueden ser un factor motivador, mientras sean suficientes y estén ligados a metas específicas. A su vez, el trabajador requiere comprobar el impacto de su trabajo, ya que los empleados están más comprometidos cuando se sienten conectados entre sí con las personas que trabajan día a día e incrementan su compromiso cuando están informadas de lo que pasa al interior de su organización. En este sentido, es clave determinar el lugar hacia el cual se dirige la empresa, movilizar a la gente para el compromiso y desarrollar los sistemas de la organización.

El valorar al recurso humano implica crear las condiciones para sacar a flote lo más valorable de cada trabajador, traducible en los aportes innovadores que éste realice, un estadio que puede alcanzarse a través de líneas de acción clave: con el desarrollo de competencias y habilidades técnicas, para lo cual la capacitación puede proveer las herramientas que permitan ese desarrollo y faculten así, el desempeño técnicamente mejor a cada función o trabajo. Al fortalecer la capacitación no sólo se consigue un trabajador en condiciones de comprender las complejidades y desafíos que la empresa tiene para cumplir sus metas y objetivos, sino que además, entiende el rol que le cabe en el cumplimiento de tales propósitos y tiene mejores herramientas para hacer su contribución[24].

Complementariamente, el imprimir sentido de trabajo, entregar a las personas una trascendencia a la funcionalidad concreta y cotidiana que desarrollan -"¿cuál es su aporte?"-, se generan instancias de participación y enriquecimiento del trabajo. Al proveer de sentido el trabajador se siente motivado y comprometido con lo que hace. Desde este estado se posibilita un aporte superior y enriquece su quehacer. Por un lado, adquiere competencias y en

24. *Ponencia Yerko Ljubetic, subsecretario del Trabajo, "Nuevas formas de relaciones laborales", en Seminario "Reformas Laborales: de Cara al nuevo siglo". Diciembre 2001.*

forma adicional, conoce y está informado del propósito de la organización, y reorienta su trabajo en función del motivo superior. Está comprometido con la empresa y sus desafíos.

En todos los bancos el componente de éxito está basado en el tipo de relación que se establece entre las personas, en la relación trabajador – cliente. Mejorar los indicadores de venta, cumplir metas, mejorar la calidad de atención son aspectos que se alcanzan con el compromiso deliberado del personal, en especial si se trata de empresas de servicios. "Si las personas no tienen claro el sentido -enfatiza el gerente general de Créditos-, no se entusiasman con el propósito y no colaboran activamente, es muy difícil que esto ocurra. Por decreto, no se logran los objetivos y metas planteadas".

El compromiso deliberado de cada persona en la organización es tanto o más trascendente que el desarrollo de competencias. En este sentido, el proceso realizado en el banco apunta a ese propósito: Cómo darle a la organización toda un sentido, un motivo noble por el cual estar trabajando en una empresa admirable. Y paralelamente, cómo la organización recoge el sentir de los trabajadores, sus sugerencias respecto de cómo conducir la institución, en función de un propósito noble que para el caso de BancoEstado es mantener el mandato social y a la vez, ser competitivo, respondiendo a la necesidad de autosuficiencia y de generación de recursos para el Estado.

Un número crítico de trabajadores de la institución bancaria, hoy concilia la expectativa de rol social con la competitividad, una compatibilización de propósitos que en algún momento se visualizaron divididos.

El rol de los líderes

"Hay líderes que parecen estrellas fugaces que consiguen en poco tiempo revertir los números negativos, las cifras en rojo. Son también los mismos que destrozan a las personas y el coste viene sobre ellos y a corto plazo, porque las organizaciones no se construyen en base simplemente a cirugías, sino en base a la confianza. En consecuencia, el líder que construye en base a la confianza, consigue mucho más que números en azul".

Manuel Ruiz González

Con creciente preclaridad más empresas van comprobando que el enfoque convencional de dirección va cediendo terreno a otras experiencias de gestión, cuyo magma creativo asciende a través de la estructura de la organización. Lejos de los nuevos enfoques de gestión está aquella administración que diseña y formula estrategias a implementar por los trabajadores, de donde se desprende que el éxito empresarial pende del talento de los gerentes y que, implícitamente, sostiene que los objetivos de la empresa serían radicalmente distintos de los propósitos de los trabajadores.

En este sentido, el identificar buenas oportunidades de negocios, asignar correctamente los recursos; controlar cumplimiento de metas con dinero cuando se alcanzan, sería resorte sólo de alguna "mente brillante". Por el contrario,

la tendencia hacia los sistemas que se orientan y logran la participación e incorporación creciente de las personas, evitan los sistemas de visión desde la altura y sistemáticamente, sostienen que el interés por el éxito empresarial lo comparte tanto la administración como sus trabajadores.

Sintonizar las mentes y los sentimientos de los colaboradores con los resultados esperados, es una veta inextinguible de ideas, motivaciones y un motor de éxito. Para alcanzar este estadio la alta gerencia debe reconocer esa potencialidad en sus propios trabajadores y actuar coherentemente. De esa consistencia surge un nuevo modo de gestión, donde los resultados exitosos no son consecuencia de la genialidad ni del talento ejecutivo, sino de los valores corporativos, del alma de la organización que circula a través de los trabajadores, desde donde se genera el desarrollo de capacidades que producen las ventajas competitivas para una empresa.

Es un esfuerzo deliberado e impulsado muchas veces por los líderes, que al inspirar nuevas medidas permiten renovar la rentabilidad, y al mismo tiempo, conseguir que las personas recuperen la confianza propia y en los demás, así como también el amor por lo que se hace. Los líderes que alcanzan el éxito en estos cambios, logran adicionalmente que la organización se transforme y enrumbe hacia el éxito.

La presencia constante y la participación activa de los líderes es un factor crítico de éxito en cualquier proceso de innovación. A lo largo de todo el desarrollo de la Alianza Estratégica del banco, tanto la alta administración, los directores laborales y dirigentes sindicales estuvieron presentes, remarcando el compromiso con la iniciativa de cambio. La asistencia y participación fue un valor adicional con que contaron todos los talleres.

Cualquiera que sea el proceso de cambio radical, sistemático u orgánico que emprenda una empresa, debe comenzar orientando el cambio hacia las personas, hacia una actitud positiva, con compromiso institucional y con actitud ganadora, incluso antes de tener éxito. Si el líder consigue varios y pequeños éxitos sistemáticos y, así mismo, los comunica a la organización, hace que la empresa entienda que ese es el camino. Delegar autoridad, transmitir energía, generar confianza; escuchar a las personas, trabajadores y clientes; fortalecer relaciones, crear climas de colaboración y entusiasmo, facilitar procesos de construcción colectiva de iniciativas de desarrollo, es, en definitiva, incrementar la capacidad de producir valor de una organización: el capital social[25].

La Alianza Estratégica del banco no es solo un hito dentro de la historia de la institución; bien puede ser un aporte, para el mundo laboral, emanado de una buena experiencia en continuo desarrollo. Es una manera de relacionarse que satisface necesidades de carácter objetivo, como es el que cada empresa haga bien su trabajo y, a la vez, satisface necesidades de carácter

25. *Carlos Vignolo." La Formación de Directivos como expansión de la conciencia de sí". VII Congreso de CLAD, Lisboa, Portugal. Octubre 2000.*

subjetivo, que apuntan a que quienes participan en la empresa tengan mejor calidad de vida. El asesor de la presidencia de la institución, afirma: "Si creemos que esto ha producido dividendos, buenos resultados, lo deseable es que otras personas y empresas lo conozcan y reconozcan y sean capaces de asumir esta forma de trabajo".

La elaboración conjunta y la firma del protocolo de la Alianza Estratégica trasuntan la reafirmación de la confianza y la promesa de cumplimiento de los compromisos adquiridos. Por esta razón, la alianza estratégica adquiere más valor a través de los resultados y no sólo mediatizada por una declaración de buenas intenciones. En definitiva, debe haber hechos concretos.

7

Los aportes que **deja una Alianza**

Un salto cualitativo es el que han dado algunas empresas chilenas del sector público y privado, al aprovechar la sinergia de las relaciones laborales como un factor que agrega valor a la competitividad en el gran desafío de la economía globalizada. La fórmula ha sido, en todas ellas, una alianza entre Capital y Trabajo.

Tal como se ha señalado, es a través de una acción concertada que la empresa y sus trabajadores se unen para estudiar las medidas que son necesarias para subsistir, desarrollarse y perdurar en el mercado nacional y, crecientemente, en el internacional.

Es una característica esencial de toda alianza estratégica el visualizar que en el centro de todo el esfuerzo asociativo, pervive el reconocimiento del recurso humano como un factor estratégico y vital en la vida de las empresas. Desde esta condición inicial se otorga a las personas, los trabajadores, la calidad de asociados, de co-constructores en una dimensión de mayor simetría y participación activa en el diseño de sus destinos y horizonte corporativo

Buen clima laboral

La alianza estratégica, más que un cambio puntual y aislado, es el fruto de una concepción más humana de la relación empresa-trabajador. Es la transformación de la cultura organizacional. Requiere del compromiso de la totalidad de los integrantes de la alta gerencia y de los dirigentes sindicales. Necesita de la presencia activa de liderazgos centrados en las personas que abran los espacios para la expresión emotiva y sensible de los trabajadores.

Cualquier alianza estratégica, adicionalmente, demanda de un proceso de aprendizaje donde adquieren importancia relevante los estímulos frente a los pequeños y grandes éxitos obtenidos, ante los cuales coexiste, igualmente, el peligro inminente de la autocomplacencia. El proceso que conduce a esta asociatividad, solicita la construcción de las confianzas, como requisito fundante. Requiere, por otra parte, de la madurez de la comunidad laboral, de la responsabilidad de las personas y de

los equipos de trabajo. La construcción de una alianza estratégica es continua en el tiempo y se nutre con el compromiso de todos los trabajadores; tiene sentido en sí misma, pero crece en efectividad cuando se cumplen los compromisos adquiridos y el balance entre los resultados de la empresa y la calidad de vida personal y profesional dan satisfacción a ambas partes.

Aunque estas experiencias en Chile no son numerosas, dejan una evaluación favorable. La asociatividad como herramienta metodológica abre, sin duda, nuevos espacios de cooperación, colaboración y coparticipación al interior de las empresas y su comunidad laboral.

Un producto de la Alianza Estratégica en BancoEstado ha sido el restablecimiento de las relaciones laborales entre la administración y los trabajadores, que pasaron de relaciones más cercanas a la confrontación, a relaciones de colaboración participativa. Desde este estado fue posible la transformación hacia un clima laboral de energías organizacionales positivas y con una deseable paz interna.

Ambiente proclive y motivador para dar impulso a un sinnúmero de otros proyectos internos alineados con la Visión Estratégica y corporativa. En todos, el factor humano, el reconocimiento y respeto por las personas, sus sentimientos, emociones y aspiraciones han sido el común denominador. En consecuencia, un cambio orgánico, sistemático y radical que se ha desarrollado en el tiempo récord de tres años y que no ha estado exento de costos institucionales, personales, así como de lecciones de aprendizaje.

Si bien todo cambio, en mayor o menor medida, implica el abandono de viejas prácticas y patrones anclados de los cuales cuesta desprenderse, la transformación, proceso consustancial a los organismos vivos, puede ser también la oportunidad de renacer revitalizados a nuevas experiencias.

Nuevas formas de trabajo

Cambiar la forma de hacer las cosas, es la premisa que cruza los proyectos que se implementaron en la institución, luego del inicio de la Alianza. Como parte del imperativo estratégico declarado en la Visión, en el sentido de rentabilizar el banco, aumentar sus ingresos, disminuir los costos; potenciar la gestión comercial y el servicio al cliente, una de las primeras acciones que se desarrollaron fue la modernización operativa. Esta se tradujo en el proyecto que llevó adelante de la gerencia División Operaciones y Sistemas, "Centralización de Procesos en Sucursales", mediante el cual se generaría el aumento de puntos de venta.

Esto se lograría centralizando los procesos operativos y aumentando así, los funcionarios dedicados a la venta de productos y servicios. Se evolucionaba de una marcada orientación operativa, hacia las actividades de negocios, desarrollando nuevas competencias e incorporando nuevas tecnologías. Para esto se contaba con pilares fundamentales como la gran red en línea

como ventaja tecnológica, la invaluable experiencia de los funcionarios e innovadoras metodologías. A partir de este conjunto de fortalezas, se elaboró un diseño basado en estándares mundiales que se combinó con la realidad de las sucursales.

Desde los funcionarios de sucursales se obtuvo la información de primera línea, aquilatada como el capital intelectual y que sería fundamental para la construcción de un nuevo modelo de trabajo. La tarea de reorientación hacia el área comercial fue realizada por un equipo multidisciplinario integrado por funcionarios de carrera y profesionales, además de la consultora internacional. Elementos que en conjunto aportaron sinergia y heterogeneidad, permitiendo el ansiado equilibrio entre experiencia y conocimiento.

Una de las principales fortalezas con que contaba el proyecto eran las personas y el conocimiento de su trabajo diario, el cual habían desarrollado la mayoría de las veces, durante décadas. Fernando León, gerente División Operaciones y Sistemas, asevera: "estos cambios son sólo posible con los funcionarios, pues ellos son los que tienen la visión integral de los procesos".

La realización de encuentros informativos y de avance permitió obtener los insumos necesarios para el diseño, desarrollo e implementación del proyecto. Para esto se reunieron sistemáticamente y en todo el país con áreas estratégicas como el sindicato, directores laborales, contraloría, gerentes de Areas, zonales y subgerentes regionales, y paralelamente, con talleres regionales en los que participaron agentes, jefes operativos y funcionarios.

Una vez más, a través de encuentros de trabajo los funcionarios aportaron y contribuyeron a alimentar el proyecto. La iniciativa marcó en su proceso, una diferencia sustantiva con proyectos homólogos que había desarrollado la banca privada, donde este tipo de iniciativas describe un correlato de desvinculaciones masivas de personal. En BancoEstado, "Modernización sin despidos" era la consigna.

Paralelamente, el proceso de reorientación hacia el polo de negocios implicó la externalización de algunos servicios como la Posta de Correos. Una flota de camionetas que recorría diariamente distintos puntos del país y que conformaba un equipo de 30 conductores. Sobre esto, Carlos Martabit, recuerda. "Frente a la externalización se conversó fluida y abiertamente con ellos y se les mostró un plan de egreso especial, un plan de reconversión y capacitación, algunos se retiraron del banco, otros decidieron conformar una empresa que presta servicios actualmente de radiotaxi al banco, y otros quisieron incorporarse a otras áreas del banco y en estos casos implicó una total reconversión laboral".

"Estuve 25 años en Control y Mantención de Vehículos, desempeñándome como conductor. Cuando me dieron la posibilidad de cambiarme de planta, me anoté de inmediato. Fue un poco difícil al principio, pero mis nuevos colegas me han apoyado de una manera estupenda. El ambiente de trabajo es agradable, Estoy bien, tranquilo y para nada arrepentido". Patricio Carreño. Santiago La Cisterna.

A través de un proceso de capacitación liderado por Recursos Humanos, los trabajadores que cumplían funciones de apoyo y servicio pudieron continuar su carrera en otros departamentos del banco dedicados a las tareas comerciales. El desafío de abordar un área absolutamente desconocida para los trabajadores fue apoyado con la capacitación adecuada y el esfuerzo personal de cada funcionario que logró visualizar las proyecciones laborales que se abrían con la reorientación de sus funciones.

- *"Por ocho años hice la Posta de Correos Sur y Norte como conductor, que era un trabajo bien sacrificado, pues muchas fechas importantes como Navidad y cumpleaños, no las pasaba con mi familia. Aunque se extraña un poquito la independencia que daba el viajar, este nuevo trabajo tiene cosas muy buenas, como el permitirme estar más tiempo con mi gente y es menos riesgoso que andar en la carretera todo el día. Además, uno se da cuenta realmente que puede dar más si se lo propone".* Fidel Villarroel, Puente Alto Concha y Toro.

El radical cambio impulsado por el banco, que corría el riesgo de quedarse sólo en un intento de supervivencia, se había transformado en la gran oportunidad de modernización para la empresa, al incorporar activamente a las personas y a la vez, el proceso se nutría de cambios organizacionales y sistemáticos. Uno de ellos, el Proyecto Mejora Continua de la gerencia de División Operaciones y Sistemas. Mediante la conformación de grupos de trabajo, los propios integrantes de una de las áreas más numerosas del banco, evalúan y proponen planes para mejorar sus operaciones diarias y abordan los temas que demanda su visión de gerencia para los próximos años, en sintonía con la Visión corporativa. Un trabajo en continuo, iniciado el 2002, que convoca a todos los integrantes, focalizando esta práctica en el servicio de soporte que prestan al resto de la institución.

- *"Fue una enriquecedora experiencia, porque aportamos a un trabajo relevante para nuestra Subgerencia. Realmente me siento satisfecho de haber participado en esta iniciativa, pues formé parte de un equipo que efectivamente se integró, demostrando lo que es trabajar unidos y además, nuestro proyecto fue reconocido a nivel superior".* Eduardo Osorio, Gerencia Procesos Banca Masiva. Funcionario con 44 años de servicio.

La Mejora Continua busca generar en las personas el interés permanente por hacer ellas mismas más eficientes sus procesos diarios y alcanzar altos estándares de calidad en el servicio que prestan, con miras a situarse como equipo de excelencia que postula la visión de la gerencia.

- *"Siento que fue muy positivo, ya que desarrollamos un proyecto para mejorar el tiempo de respuesta en la asignación de perfiles, y colaboré con otro que buscaba mejorar el paso a producción de aplicaciones para Internet-Intranet, lo que permitió juntar áreas involucradas y trabajar por un mismo fin. Una sabe cuáles son las necesidades que existen en la labor que realiza y el que nos den la oportunidad de poder solucionarlas, es muy gratificante".* Bernardita Ulloa, gerencia de Informática.

Con el fin de ir adecuando la función a las nuevas orientaciones del banco, las sucursales y las diferentes gerencias siguieron la ruta del cambio en las

formas de trabajo. Con significativas reestructuraciones que apuntaban a entregar una atención más especializada e integral a las distintas áreas y segmentos de negocios de la institución, como también a promover climas internos colaborativos, equipos de trabajo y constante capacitación.

Este fue el sentido que adquirió, por ejemplo, la reestructuración en la Fiscalía, que incluyó además el rediseño del espacio físico, como una variable de promoción de encuentros y colaboradora de un clima laboral favorable, el que en algún momento fue calificado como el peor lugar para trabajar, en menos de un año y tras una compleja reestructuración, dio como resultado, en encuestas internas, que el mejor lugar era la Fiscalía. "Best place to work, -advierte el fiscal, Alberto Chacón-, está relacionado con el espíritu de la Alianza, y la gestión se inscribe dentro de la estrategia del banco de celebrar una alianza con los trabajadores, como instrumento de gestión, en provecho de la empresa toda, no solo de los trabajadores ni de los directivos".

Propiciaron la gestión participativa, comunicativa y de integración, aprovechando la instancia de reestructuración para repensar el área, esta vez, basándose en pilares estratégicos de una visión, misión definida y valores compartidos de respeto, confianza y comunicación. Para esto realizaron Talleres de cambio en los que se recibieron los sentimientos de reclamos, duelos y pérdidas, pero que a la vez, fue el inicio de otra etapa que consideraba la comunicación, reflexión en común, el delegar y empoderar a los diferentes grupos de trabajo.

Seguidamente apuntaron a construir una estructura de organización, fiel con la declaración de orientación al cliente. Así, la estructura piramidal, encastillada en sí misma, era dejada atrás para dar paso a una estructura plana y grupos de trabajo, reflexión, decisión, resolución y acción. La organización, fundada sobre la matriz de competencia de los recursos humanos, considera grupos operativos con la misión de cumplir los contratos de desempeño con sus respectivos clientes internos; un encargado del control de gestión y el apoyo constante que requieren los equipos que enfrentan al cliente. Los indicadores positivos que arrojaron recientemente las encuestas de buen clima laboral y Balanced Scorecard son un estímulo para alcanzar otros horizontes, y no permanecer en el peligroso ámbito de la autocomplacencia.

Pasar de la liguilla de promoción, a ser unidades de excelencia, es la aspiración que moviliza a las áreas, gerencias y sucursales que han cambiado sus formas de trabajo en la institución. En cualquiera de las gerencias en las que las formas de trabajar fueron transformadas, los beneficios se han traducido en la calidad del servicio que brindan, pues las iniciativas de cambio han permitido abreviar procesos y eliminar la carga de ciertas operaciones. Igualmente en términos de economía, ya que cada propuesta busca la rentabilidad, al presentar modificaciones que apuntan al aumento de productividad y significativas disminuciones de costos principalmente en horas hombre.

A su vez, para realizar los distintos proyectos los grupos de trabajo deben contactarse colaborativamente con otras áreas, potenciando la coordinación

interna, lo que ha permitido refrescar el valor del trabajo en equipo que se fortaleció sistemáticamente, en sucursales con talleres de gestión. Instancias que permitieron potenciar los liderazgos y la comunicación al interior de las oficinas, favoreciendo un grato clima interno.

La dinámica de este proceso ha implicado el involucramiento entusiasta y participativo con el trabajo, al descubrir que las mismas personas son capaces de encontrar soluciones a los problemas, sin necesidad de recurrir a terceros o a una jefatura para lograrlo. Se impulsa así, un estado de responsabilidad que promueve seres humanos autónomos y maduros, generadores de climas internos positivos. La realización de los talleres Abramos un Espacio, contribuyó a estimular esos deseables estadios de convivencia humana.

Compartir éxitos

El despertar comercial de la institución bancaria trajo como resultado el éxito en el cumplimiento de las metas alcanzado por las sucursales de la red, en las campañas comerciales iniciadas desde 2002. La tarea se visualizaba compleja por el entorno de fuerte ofensiva de la competencia, pero además porque inauguraba un sistema de metas e incentivos inusual en la institución.

La gestión por metas, que en algún momento generó inquietud y expectativas en los funcionarios, iniciaba una nueva forma de trabajo para la extensa red de oficinas que estaban experimentando fuertes cambios para adaptarse con rapidez a las nuevas coordenadas estratégicas. La creación de plataformas comerciales, de nuevos modelos de oficinas y la apertura de posibilidades de desarrollo para los funcionarios vía capacitación, fueron acciones tendientes a cumplir el Plan definido por la administración para reposicionar a la entidad desde el punto de vista comercial.

Un propósito ahora compartido por toda la organización y que consideraba adicionalmente el sistema de incentivos para los trabajadores, vinculado a los resultados de las sucursales y plataformas de negocios. El estímulo que se materializará durante el año 2004, reconoce los logros y la condición de colaboradores de los funcionarios que comparten los intereses con la administración.

A los buenos resultados financieros obtenidos por la institución desde el año 2002, tanto en el éxito y récord de la banca en colocaciones de consumo, créditos hipotecarios, tarjetas de crédito, como en la fuerte expansión comercial desarrollada, se sumaron durante el año 2003, la mejor clasificación de riesgo y solvencia en América Latina, el mejoramiento de la clasificación internacional respecto de la fortaleza financiera y los diversos reconocimientos de instituciones y clientes a la gestión del BancoEstado. Adicionalmente, el banco alcanzó el primer lugar del sistema bancario en cuanto al número de seguros voluntarios vendidos, y lideró en número y atención integral a microempresas.

Se alcanzaba, así, un posicionamiento que la institución bancaria pública no tenía desde hacía años y que proyecta incrementarse. Marco Colodro aclara: "Hoy nos encontramos en una posición de privilegio, pero esta gran tarea no hubiese sido posible sin la acción conjunta entre los trabajadores y la administración del banco, fruto de lo que en su momento denominamos Alianza Estratégica. Haciendo una analogía deportiva, hemos ingresado a la primera división financiera, situación que nos permite plantearnos nuevos objetivos, como la internacionalización de la entidad, uno de los signos que contribuirá a reforzar este carácter de Banco Público del siglo XXI".

Durante el 2003, año del cincuentenario de la entidad financiera más confiable del país[26], el banco y sus funcionarios y funcionarias fueron destacados en diversos ámbitos de su quehacer tanto por la empresa privada el Gobierno y los clientes.

Abril. Premio Sochergo
La Sociedad Chilena de Ergonomía distingue al banco por la aplicación y desarrollo de la ergonomía en la empresa.

Junio. Premio a las Relaciones Laborales
La Asociación Chilena de Relaciones Laborales destacó a BancoEstado y al Sindicato Nacional de Trabajadores por la excelencia en las relaciones laborales que mantienen.

Septiembre. Premio Procalidad[27] 2003
El Indice Nacional de Satisfacción del consumidor situó al banco como una de las 7 empresas de membresía mejor evaluadas por sus clientes.

Octubre. Effie Chile 2003
Promoción Tarjeta "Patos" Tasa 0% Mastercard Effie plata Campaña Creditazo Marzo: "Patters" Effie Plata

Noviembre. Presidente de la República felicita a trabajadores de BancoEstado.
La directiva del Sindicato Nacional de Trabajadores de BancoEstado, los directores laborales acompañados por el presidente del banco y el gerente general de Administración, son invitados a La Moneda por el Presidente de la República, Ricardo Lagos, quien felicita a los trabajadores por la Alianza Estratégica.

Noviembre. Premio Big! Oro
Destaca a BancoEstado con la mejor campaña de Marketing Relacional en la Categoría Servicios Financieros.

26. *Estudio Clima-atributos BancoEstado a junio de 2003. Sondeo realizado a 520 personas entre 20 y 60 años hombres y mujeres, clientes y no clientes del banco, estratos socioeconómicos C1, C2, C3 y D. Líder en confianza por sobre otras instituciones (Carabineros de Chile, Bomberos y Hogar de Cristo).*
27. *La calificación fue obtenida de la encuesta aplicada por el grupo Pro Calidad (Universidad Adolfo Ibáñez, Adimark y Centro Nacional de la Productividad y la Calidad CNPC) a más de 12 mil personas.*

Diciembre. Premio Gestión[28] *2003*
La distinción recayó en BancoEstado como la empresa más destacada del año al compatibilizar su éxito en competir y el mantener activo el cumplimiento del rol social.

La Responsabilidad Social como variable de éxito

Actualmente, no es suficiente con cumplir con los estándares de producción y de calidad. Son cada vez más las exigencias éticas que se les hacen a las organizaciones, en especial para aquellas que aspiran a ganar la confianza y el respeto de los consumidores y que centran su relación con los clientes, las empresas de servicio. Incorporar la ética en los negocios no es sólo una tendencia creciente de las grandes compañías y organizaciones norteamericanas y europeas, tampoco debe ser medida por la caridad, sino por las decisiones de gestión de las empresas frente a la elección de ganancias inmediatas y las prácticas correctas, dentro de las cuales se encuentran las buenas prácticas laborales. La ética empresarial debe ser respetuosa con los trabajadores, los competidores y proveedores y con la sociedad.

La Responsabilidad Social de las Empresas puede llegar a ser, a través del veredicto de los clientes, la variable de competencia y de calidad más importante en el siglo XXI, capaz de asignar ventajas o desventajas competitivas a las organizaciones que la practiquen. Más aun, si se considera que el poder del consumidor ha aumentado y hoy ya no sólo demanda de las empresas un producto o servicio de buena calidad y razonable precio, sino que, adicionalmente, va demandando atributos intangibles y es capaz de premiar a las organizaciones que aplican, por ejemplo, buenas prácticas laborales, transfiriendo fácilmente su opción consumidora a otra empresa que agregue valor a su servicio.

Los Estados son cada vez más pequeños y las empresas van teniendo ciertos roles que deben cumplir, pudiendo dar soluciones eficaces a los temas más fundamentales de los seres humanos como la disminución de la pobreza, el énfasis en educación, el mejoramiento de la salud y las condiciones medioambientales, entre otras. En esta perspectiva, las organizaciones que opten conscientemente por agregar valor serán las preferidas por los clientes en su interés por que éstas se acerquen a la comunidad.

BancoEstado ha tenido históricamente una función orientada a otorgar servicios financieros competitivos que contribuyan al desarrollo del país y faciliten el acceso de todos los chilenos a productos y servicios que hagan su vida más fácil y segura. Este rol social se ha expresado en la cobertura geográfica que despliega, con oficinas en todo el territorio nacional, siendo en más de cien lugares, la única entidad financiera; en el impulso que ha otorgado a miles clientes de segmentos productivos, emergentes y estratégicos, como

□

28. *El reconocimiento privilegia entidades del sector privado y es entregado anualmente por Editorial del Diario Estrategia y la revista Gestión a las empresas más destacadas del año.*

la pequeña y microempresa, así como también, en la masificación de seguros que ha desarrollado al extender el acceso a segmentos tradicionalmente excluidos como pescadores, mineros y microempresarios, concretando por esta vía, la estrategia de dar soluciones de mercado a problemas sociales, a las necesidades de las personas.

Al comenzar el nuevo siglo, BancoEstado se propuso la compleja y ambiciosa meta de recuperar mercado y expandir su rol social. Una tarea que bien podría haberla efectuado a través de procesos altamente tecnificados, o bien aplicando procesos de reingeniería y modelos foráneos; sin embargo, la decisión fue apostar por el capital más valioso con que hoy cuentan todas las empresas, desde los más grandes conglomerados hasta las emergentes microempresas: sus personas.

El plus que las empresas de servicio, privadas y públicas, pueden adicionar hoy, tiene menos que ver con el capital, para el cual siempre existirán inversores dispuestos. Tampoco se relaciona con la tecnología, cuyo absoluto dinamismo implica estar constantemente actualizándola. El valor que las organizaciones pueden agregar actualmente, tiene que ver con el desarrollo de su gente, con el genuino interés por las personas.

8 Bibliografía

- ***Más que Empresas Personas.*** Fundación Carlos Vial E. Editorial Aguilar, Santiago, 2003.
- ***Serie de Revista Compromiso,*** publicación medios internos de gerencia de Comunicaciones, BancoEstado.
- ***Serie de Revista Presencia,*** publicación Sindicato Nacional de Trabajadores de BancoEstado.
- ***Zen en el arte de innovar.*** Carlos Vignolo F. Programa de Habilidades Directivas, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile, Santiago, 1998.
- ***La formación de directivos como expansión de la Conciencia de Sí.*** Carlos Vignolo F. VII Gongreso de CLAD, Lisboa, Portugal, 2002.
- ***Las Alianzas Estratégicas Laborales de cara al nuevo siglo.*** Compilación de ponencias del XIII Congreso Mundial de la Asociación Internacional de Relaciones del Trabajo. Santiago, Septiembre 2003

Este libro se termino de imprimir en el mes de junio de 2004
en Santiago de Chile

"El reconocernos unos a otros, el tenernos confianza, el escucharnos con respeto, el mirar con dignidad nuestro trabajo y sentir orgullo por la empresa en que trabajamos, son algunas de las ventajas que hemos logrado en este banco, gracias a la Alianza Estratégica. Sabemos que no es una receta mágica que cada empresa es un mundo diferente, con historias distintas y realidades diversas, pero bien vale la pena intentar este camino, hacer el esfuerzo, escuchar al otro, ponerse en sus zapatos y en su corazón. Nuestra alianza entre la administración de BancoEstado y sus siete mil trabajadores, marca el fin de una etapa y el inicio de otra: mejores relaciones laborales y eso es un fin por el cual vale la pena apostar en este país".

Mario Letelier C.
Presidente Sindicato Nacional de Trabajadores de BancoEstado

BancoEstado