

GESTIÓN DE PROCESOS

CASO PROFUTURO AFP

La gestión de una compañía de excelencia alcanza un nivel de clase mundial cuando llega a entender y desarrollar un enfoque de gestión de procesos de manera integral.

ProFuturo AFP luego de haber atravesado una situación económico – financiera precaria entre los años 1994 al 1996, entra en un proceso de cambio caracterizado por el uso del Modelo Malcolm Baldrige y la aplicación de herramientas de gestión modernas. Transcurridos varios años, hoy en día ProFuturo se ha convertido en una empresa altamente rentable y que se encuentra ubicada entre las empresas mejor gestionadas del medio.

Preparado por:
ProFuturo AFP

Editado y adaptado por:
David Pinto Yoshinari

Uno de los mayores desafíos que ProFuturo AFP ha enfrentado fue el desarrollo de un enfoque de procesos, alineado a la estrategia organizacional.

Desde sus inicios, los procesos son definidos por el organismo regulador de las AFP's, motivo por el cual operativamente el diseño de los procesos se orienta al cumplimiento de leyes y normas legales publicadas oportunamente y la implementación de los procesos iban acompañados de cambios en la estructura de la organización.

Para sobrellevar esta situación se revisaba de manera periódica la estructura organizacional y así mismo los procesos para mantener alineados los cambios que se presentaban, pero ello no era suficiente. Muchos de los cambios demoraban por las "barreras" existentes, barreras de las unidades, barreras mentales, paradigmas, todo ello afectaba el desempeño de la organización.

Con el correr de los años, en el año 1997, con el cambio de la Alta Dirección, y la formación del nuevo equipo gerencial, ProFuturo AFP desarrolla una nueva estrategia para el enfoque de procesos. Identificaron que solamente contaban con procesos documentados, y una de las primeras acciones fue revisar la documentación y comenzar a actualizar los manuales de procesos.

La documentación de manuales en toda la organización se orientó hacia dos objetivos: actualizar los procesos a los requerimientos legales que no estaban totalmente abordados y desarrollar el enfoque de tener procesos flexibles que se puedan adaptar a nuevos cambios que se presenten en el futuro.

Este proceso no solamente fue documentación, sino se inicio desarrollo de un enfoque integral de gestión de procesos, y su objetivo final era normalizarlos.

Para ello se requería de información, datos,

mediciones, para poder validar que los procesos tenían un desempeño normal. Dicho proceso tomó casi dos años en implementarlo de manera integral.

Es así, que evolucionó de estructura funcional en 1997; un enfoque de procesos en 1999 y 2000 hacia, y posteriormente una estructura híbrida por procesos en el núcleo del negocio, y funcional para los procesos de soporte y dirección.

Como se ha mencionado anteriormente en este criterio ProFuturo AFP cuenta con una política y actividades de gestión orientadas a promover la innovación y la creatividad. Como parte de este enfoque se ha establecido un marco de estructura mucho más sencillo y horizontal, junto a una redefinición del papel del líder (antes Jefe) y, sobretodo, una inversión de la pirámide, colocando al cliente como punto de partida de la gestión de la empresa. Esto nos ha llevado a orientar las actividades de cada colaborador de tal manera que permanentemente se esté pensando como crear e innovar en la satisfacción de los grupos de interés.

El objetivo principal de la gestión de procesos es alcanzar gran eficiencia y eficacia operativa, así como mejorar en forma sustancial el servicio que brindamos a nuestros clientes.

Los procesos se desarrollan partiendo de la identificación de los aspectos claves de los clientes (tanto internos como externos), y buscando que las salidas de cada proceso se ajusten a las necesidades de los clientes, identificando indicadores y estableciendo instancias de análisis y mejora. Las principales etapas de la evaluación de la gestión de procesos en la empresa fueron:

Desde 1999 ProFuturo AFP tiene identificados y documentados los procesos de la empresa, definiéndose en forma clara cuál es la cadena de valor de ProFuturo AFP.

ProFuturo AFP cuenta con una metodología de evaluación del impacto de los procesos que consiste en calificar el impacto que tiene cada subproceso del negocio en los objetivos estratégicos. Esta calificación se trabaja en una matriz de cruce denominada Matriz de Impacto de Procesos versus Objetivos. Una vez obtenida esta información, es utilizada como entrada para priorizar las acciones de mejora en los procesos.

Mediante el proceso de control de gestión, se evalúa el desempeño de los procesos en el negocio y los proyectos asociados a ellos. La

aplicación de este proceso se encargan el Comité de Liderazgo Estratégico y los Comités de Área. Esta información sirve también como entrada para evaluar cuan efectiva es la estructura organizacional existente.

Cada uno de los procesos cuenta con un líder estratégico como responsable asignado que se encarga de:

- Orientar y alinear los esfuerzos del personal con relación a la consecución de objetivos del proceso y no sólo de las áreas.
- Monitorear y optimizar el desempeño de los procesos, a través de la identificación constante de oportunidades de mejora.
- Motivar esfuerzos de mejora.

Los criterios para asignar los dueños de los procesos son:

- Injerencia en los factores o puntos críticos de cada proceso.
- Concentración de actividades críticas en las áreas que intervienen en un proceso determinado.

Considerando los criterios antes mencionados se definieron los responsables de los procesos a nivel de líderes. En el ISO 9001:2000 se ha pasado de responsabilidades a nivel de procesos para los líderes a responsabilidades a nivel de subprocesos para los gestores.

Esta definición ha facilitado la asignación de responsabilidades para la ejecución de proyectos estratégicos u operativos.

La estructura de la cadena de valor de ProFuturo AFP está diseñada para seguir el ciclo PHVA. Asimismo, cada proceso es gestionado también aplicando el ciclo PHVA a través de las siguientes etapas:

- Los procesos son definidos partiendo de la **identificación de las necesidades y expectativas de nuestros clientes y grupos de interés**. Para ello se identifican, agrupan y ordenan las actividades que generan valor agregado al negocio. Estas actividades constituyen una de las principales fuentes de información en el análisis interno (fortaleza y

oportunidades de mejora) de cada proceso que se realiza cada año. Una vez definido el proceso, se asigna un responsable.

- Se **evalúa el impacto** que tendrá cada proceso en el logro de los objetivos estratégicos, con base en ese impacto se definen los indicadores necesarios para hacer el seguimiento respectivo.
- Los responsables de los procesos efectúan el **monitoreo del desempeño de los procesos** con relación al cumplimiento de los objetivos estratégicos y los requerimientos de los clientes, usando los indicadores definidos en las instancias de revisión del desempeño organizacional.
- A partir de los resultados observados, o con base en una necesidad estratégica, se **priorizan las acciones de mejoramiento**, las cuáles derivan en actividades puntuales e inmediatas, proyectos de mejora o innovación de procesos, que desde el enfoque del Planeamiento Estratégico son identificados como proyectos estratégicos o proyectos operativos, según sus características.

Dichos proyectos son gestionados de acuerdo a las metodologías de normalización, mejoramiento e innovación de procesos, según aplique, descritos más adelante en este subcriterio en el punto “métodos apropiados para establecer el cambio”.

CICLO PHVA EN PROCESOS DE PROFUTURO	
PROCESOS DE PROFUTURO	CICLO PHVA
Planeamiento Investigación y Desarrollo	PLANEAR
Captación Otorgamiento de Servicios Administración de Aportes Administración del Fondo Administración de Pensiones Procesos de Soporte	HACER
Control de Gestión	VERIFICAR
Mejoramiento	ACTUAR

La gestión de los procesos ha pasado por un proceso evolutivo, en alineación con la estrategia del negocio tal como se puede apreciar a continuación:

CAMINO DE LA GESTIÓN DE PROCESOS	
1999	Normalización y Rediseño Aseguramiento de la Calidad: ISO 9002:1994
2000	Normalización, Mejoramiento y Rediseño
2001	Normalización y Mejoramiento
2002	Mejora del enfoque de Normalización

	Gestión de la Calidad: ISO 9001:2000
2003	ISO 9001:2000, QFD
2004	ISO 9001:2000, SIX SIGMA
2005	ISO 9001:2000, FMEA

En consistencia con el enfoque de mejoramiento continuo, a partir del año 1999, la empresa decidió implementar los sistemas de calidad ISO 9000.

Así en 1999 la empresa implementó un sistema de aseguramiento de la calidad al lograr la certificación ISO 9002:1994, para los procesos del servicio de Telemarketing, con el objetivo de enfocarse en los procesos relacionados directamente con el cliente, al cual están asociados los subprocesos de Soporte Tecnológico, Abastecimiento, Capacitación y Desarrollo Humano.

Recientemente, ProFuturo AFP ha obtenido la certificación de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001: 2000. El alcance del Sistema de Gestión de Calidad involucra todos los procesos del negocio.

La implementación de ISO 9001: 2000 como sistema de gestión de calidad tiene como objetivos:

- Incrementar la satisfacción de nuestros clientes.
- Aumentar la eficacia de los procesos.
- Profundizar en la aplicación del ciclo PHVA en todos los niveles de la organización, como práctica orientada a la obtención de la excelencia.
- Incrementar la motivación y desarrollo del personal.
- Contribuir a desarrollar una cultura organizacional orientada a la búsqueda constante de la calidad.
- Lograr reconocimiento externo a fin de consolidar la Visión de la empresa.

Uno de los beneficios que ofrece la implementación de ISO-9001:2000 como sistema de gestión de calidad es la identificación y aseguramiento de los requerimientos entre clientes y proveedores tanto internos como externos.

Esta identificación de requerimientos permite:

- Incrementar el valor agregado al cliente externo

en la cadena de valor en la medida que se satisfacen los requerimientos de los clientes internos.

- Controlar y mejorar el desempeño de los proveedores.
- Alinear los procesos en función de la satisfacción de los requerimientos de sus clientes internos y externos.

Para determinar el grado de mejora que se va a implementar en un proceso determinado, se considera su impacto en la consecución de objetivos estratégicos y los requerimientos del entorno.

En función de este análisis, se define el tipo de metodología a implementar, cada una de las cuales se lleva a cabo e incorpora acciones apropiadas para gestionar el cambio en la implantación de las mejoras o innovaciones, tanto en lo que se refiere a los sistemas de trabajo, a la organización, la tecnología y el impacto que ello implica en la calificación necesaria de los colaboradores involucrados.

Las metodologías son tres:

Normalización: el objetivo es estandarizar la aplicación de los procedimientos de los procesos, a fin de eliminar las falencias o implementar los cambios surgidos por acciones de mejoramiento, rediseño o una necesidad de adecuarnos al entorno. Una vez actualizados, los procedimientos son informados a los usuarios directos y desplegados vía Intranet para mantener informado al personal, no sólo de las áreas involucradas, sino el de toda la empresa. De esta manera, se proporciona una respuesta uniforme y coherente a nuestros clientes externos e internos, así como a nuestros principales proveedores. En 1998, no existía ningún procedimiento documentado ni normalizado, a la fecha existen aproximadamente 180.

Mejoramiento: el enfoque de mejoramiento continuo consiste en aplicar y desarrollar pequeñas mejoras con impacto en la operativa o eficiencia de los procesos, a través de la formación de equipos de trabajo conformados por los ejecutores directos de los procesos (generalmente interdepartamentales). Para el desarrollo de esta técnica se trabaja con principios participativos, para lograr mejoras sustanciales en el desempeño de

los procesos sin requerir de la aplicación de innovaciones tecnológicas.

Innovación: Se aplica el enfoque de innovación para el diseño y desarrollo de nuevos procesos, o como una extensión del enfoque de mejoramiento con la aplicación de herramientas de tecnología de la información.

Dichas metodologías para gestionar procesos se encuentran implementadas a través del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000.

Como parte del Sistema Gestión de Calidad ISO 9001:2000 se cuenta con procedimientos de trabajo para abordar la normalización, mejora y rediseño (innovación) de procesos, los cuales son la base para dirigir y controlar la aplicación de procesos nuevos y modificados.

Adicionalmente se cuenta con: auditorías internas con el fin de controlar la aplicación de los procedimientos nuevos o modificados.