

JCH
B125
2000
C.3

**Escuela de Contadores Auditores de Santiago
Instituto Profesional**

EN BUSCA DE LA EFICIENCIA DEL EJECUTIVO DEL 2000

**Trabajo correspondiente a la 2ª fase
del Seminario de Titulación**



**Seminario n° : 28.
Semestre : Otoño 2000.
Profesor Guía: Cristian Kholer.
Integrantes : Andrea Bacigalupo.
Mª Verónica Baraona.
Giovanna Morales.
Mónica Quidel.
Mariana Sangüeza.**

Santiago, 17 de Julio del 2000

INDICE

PRÓLOGO

INTRODUCCION..... 1

CAPÍTULO I NUEVAS TENDENCIAS 7

CAPÍTULO II TENDENCIAS A LA GENERALIDAD EN LOS ALTOS MANDOS. 14

2.1 CONTRAPOSICIONES..... 14

CAPÍTULO III LA PREOCUPACION DE AGREGAR VALOR..... 18

3.1 VALOR AGREGADO DE LAS EMPRESAS CHILENAS 19

3.2 NUEVOS REQUERIMIENTOS DEL MERCADO 22

3.3 EL VALOR AGREGADO DE LOS EJECUTIVOS 23

CAPÍTULO IV INTERNET: LA CLAVE DEL ÉXITO 29

4.1 LEGALIDAD EN INTERNET..... 30

4.2 LA BANCA DEL NUEVO MILENIO 35

4.3 COSTO PROMEDIO DE TRANSACCION EN LA INDUSTRIA BANCARIA 43

CAPÍTULO V LA AUDITORIA DEL NUEVO MILENIO 44

5.1 EVALUACIÓN DE RIESGO..... 45

CAPÍTULO VI EL ENFOQUE DEL BANCO DE CHILE..... 47

6.1 EL PRIMER DESAFIO DEL SIGLO XXI 47

6.1.1 *ESTADÍSTICAS ACERCA DE LA UTILIZACIÓN DEL SERVICIO*..... 49

6.2 CARACTERÍSTICAS DEL E-MAIL BANCO DE CHILE 51

6.2.1 *USO DE CANALES AL INTERIOR DEL BANCO*..... 51

6.3 PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL BANCO DE CHILE..... 52

6.3.1 *DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION*..... 52

6.3.2 *DISEÑO Y ACTUALIZACION DE PROGRAMAS*..... 54

6.4.1 *EJECUCION DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACION* 55

6.4.2 *EVALUACION Y SEGUIMIENTO* 55

6.5 ANÁLISIS ESTADÍSTICO 57

6.5.1 *CON RESPECTO A LOS EJECUTIVOS*..... 58

CAPÍTULO VII CONCLUSIÓN..... 63

GLOSARIO..... 65

BIBLIOGRAFIA..... 67

ANEXO 1 Formulario: Encuesta a los ejecutivos

ANEXO 2 Formulario: Encuesta a los clientes

ANEXO 3 Resumen: Resultado de las encuestas

PRÓLOGO

A partir de la década de los ochenta, el crecimiento económico y el desarrollo de las empresas en Chile ha ido en aumento, las personas han tenido que adaptarse a muchos cambios tecnológicos, que han afectado su diario vivir.

La tendencia de las empresas es a tratar de tener ejecutivos más eficientes y altamente capacitados para enfrentar estos cambios.

La importancia de esta investigación, radica en como hoy en día, la tecnología esta afectando la forma de hacer negocios y la eficiencia que de ella emana.

Por lo cual, las empresas deberán preocuparse de agregar valor a sus servicios y lograr de esta forma satisfacer a los clientes, quienes cada vez requieren más y mejores servicios en el menor tiempo posible. Lo cual las empresas tratan de alcanzar a través de la capacitación que entrega a sus altos ejecutivos y empleados en general, adaptándose a los cambios tecnológicos de acuerdo a los requerimientos del mercado.

INTRODUCCION

Todo ejecutivo debe ser efectivo. Al fin y al cabo efectuar y ejecutar son casi sinónimos. No obstante, brillan por su ausencia los hombres altamente efectivos en las tareas ejecutivas. Abundan en el plano ejecutivo los muy inteligentes. La imaginación no escasea.

El nivel de conocimiento es, en general, muy elevado. Pero no parece que exista mucha correlación entre la efectividad y la inteligencia, la imaginación o el saber de un hombre. Muchos individuos brillantes se muestran sorprendentemente ineficaces: no comprenden que su notable intuición no es por sí sola un logro. Ignoran que esta se torna efectiva mediante el trabajo duro y sistemático. Por el contrario, en toda organización hay trafagones altamente efectivos. Mientras otros se precipitan en esas frenéticas actividades que la gente a menudo confunde con creatividad, el trafagón pone un pie delante del otro y avanza como la tortuga de la antigua fábula.

La inteligencia, la imaginación y el saber son esenciales, pero únicamente la efectividad los convierte en resultados. Por sí mismos solo establecen límites a lo que puede ser logrado.

Todo esto parece obvio. Sin embargo, ¿por qué, entonces, se presta tan poca atención a la eficacia en un siglo en que hay montañas de libros y artículos sobre las demás facetas de las tareas ejecutivas?

Una de las razones de esta negligencia es que la efectividad constituye la tecnología específica del trabajador cerebral en toda organización. Y hasta muy recientemente no existía más que un puñado de tales personas.

El trabajo manual solo requiere eficiencia, esto es, destreza para hacer bien las cosas, más que capacidad de lograr que otros las hagan correctamente. El trabajador manual puede ser siempre calibrado según la cantidad y calidad de su producción aislada e identificable. Durante los últimos cien años hemos aprendido a medir la eficiencia y definir la calidad del obrero... hasta el punto de multiplicar de modo tremendo el rendimiento del trabajador individual.

En otras palabras, hasta época muy reciente, el mayor problema de organización estribaba en la eficiencia del trabajador manual, quien hacia lo que le ordenaban. Los trabajadores cerebrales no predominaban en ninguna institución.

De hecho, solo un minúsculo núcleo de trabajadores intelectuales integraba las organizaciones. La mayoría de ellos actuaba por su cuenta, como profesionales y, en el mejor de los casos, con un ayudante. Su efectividad o no-efectividad únicamente a ellos incumbía y afectaba.

Hoy en día, en cambio, la gran organización científica constituye la realidad central. La sociedad moderna se compone de grandes instituciones organizadas. El centro de gravedad se ha desplazado hacia el trabajador cerebral, hacia el hombre que pone en marcha lo que origina en su cerebro, mas que la fuerza de sus músculos o la habilidad de sus manos. Cada vez mas la mayoría de la gente poseedora de conocimientos, teoría y conceptos, en lugar de vigor físico y habilidad manual, trabaja en empresas donde es efectiva en la medida en que es capaz de contribuir con algo a dichas organizaciones.

Ya no es posible dar por sentada la efectividad, ni hacer caso omiso de ella.

El impresionante sistema de tests y medidas que se han desarrollado, respecto del trabajador manual- desde la ingeniería industrial hasta el control de calidad-, no es aplicable al trabajo cerebral. Pocas cosas menos gratas al Señor y menos productivas que un departamento de ingeniería empeñado en lanzar, una tras otra, hermosas heliografías sobre un mal producto. El trabajo cerebral es efectivo cuando se aplica a lo verdadero. Y no puede ser medido según las pautas vigentes para el trabajo manual.

El trabajador cerebral no puede ser supervisado de cerca ni minuciosamente. Solo cabe ayudarlo. Pero debe autodirigirse y encaminarse por si mismo hacia la ejecución y la contribución, esto es hacia la efectividad..

En verdad, nunca sabremos en que piensa el trabajador cerebral.. y, no obstante, el pensar constituye su labor específica.

El trabajador cerebral no produce nada que sea efectivo en sí mismo. No brinda un producto físico. Produce conocimientos, ideas, información. Por si mismos estos productos son inútiles. Alguien, otra persona que sabe, debe apropiárselos y convertirlos en fuerza personal,

para que adquirieran alguna realidad. El más grande saber no aplicado a la acción o la conducta es un conjunto de datos sin sentido. El trabajador cerebral, en consecuencia, debe contribuir a aportar "Efectividad".

El trabajador cerebral es el único factor de producción que permitió y permite a las sociedades y economías altamente desarrolladas del presente – Estados Unidos, Europa Occidental, Japón y también, cada vez mas la Unión Soviética- competir entre sí.

Ello es particularmente cierto en lo que atañe a los Estados Unidos. El único terreno, quizá, en que América lleva la delantera a sus rivales, es el de la educación. Aunque esta deje, acaso, mucho que desear en Norteamérica, es masiva allí hasta un limite difícil de alcanzar por las sociedades más pobres.

La educación es, pues, un área en que el país más rico – Estados Unidos- mantiene una genuina ventaja... siempre que ella de lugar a productivos trabajadores cerebrales. Y productividad, en lo que se refiere al trabajador cerebral, implica habilidad para realizar lo que debe hacerse. Significa efectividad.

Todo trabajador cerebral, en una moderna empresa, es un ejecutivo si, en virtud de su posición o conocimientos, es responsable de un aporte que gravita materialmente en el funcionamiento y resultados de la organización. Ya se trate de la capacidad de una empresa para lanzar un nuevo producto o ampliar su participación en algún mercado, etc., dicho hombre debe adoptar decisiones y no concretarse a cumplir ordenes. Por lo demás, ha de responsabilizarse de su contribución. Y se supone que, en virtud de sus conocimientos, se halla en mejor situación que cualquier otro para resolver de manera conveniente.

La mayor parte de los Gerentes son ejecutivos..., aunque no todos. Sin embargo, muchos hombres de nivel inferior al gerente se están convirtiendo en ejecutivos en la sociedad moderna. Porque según hemos aprendido estos últimos años, se requiere por igual "Gerentes" e "Individuales colaboradores profesionales" en los puestos de responsabilidad, donde se toman decisiones y se ejerce autoridad.

He llamado ejecutivos a los trabajadores cerebrales, gerentes o profesionales aislados que, en virtud de su posición o conocimientos, adoptan habitualmente decisiones que hacen impacto en la ejecución y en los resultados globales. De ninguna manera constituyen la mayoría entre los trabajadores cerebrales. Porque también en el plano intelectual hay labores de rutina y

secundarias. Con todo, son mas, dentro del área total de la fuerza de trabajo, que los que figuran en los cuadros de cualquier compañía.

Ello comienza ya a ser reconocido, como lo atestiguan numerosos intentos de aplicar pautas y recompensas paralelas a gerentes y colaboradores profesionales aislados. Pero pocos saben cuantas personas incluso en las más áridas compañías actuales, deben tomar decisiones de significativo e irreversible impacto. Por que la autoridad del saber es, seguramente, tan legitima, como la de la posición.

Dichas decisiones son, por otra parte, de la misma naturaleza que las del mas alto nivel ejecutivo.

Ahora sabemos que el gerente de menor jerarquía puede realizar el mismo tipo de faena que el presidente de una compañía, esto es, planificar, organizar, integrar, motivar y evaluar. Por limitada que sea su esfera, es un ejecutivo en ella.

Similarmente, todo individuo que toma decisiones hace el mismo tipo de trabajo que el presidente de la empresa o el administrador. Por muy exiguo que sea su ámbito, es un ejecutivo, aunque ni su nombre, ni su función aparezcan en el cuadro, ni en la guía telefónica interna de la compañía. Y, sea un alto ejecutivo o un principiante, necesita ser eficaz.

Las realidades que lo rodean exigen del ejecutivo una eficiencia que ellas, por su parte, tornan muy difícil de alcanzar. En rigor, a menos que el ejecutivo se esfuerce por ser eficiente, las realidades de su situación le arrastraran hacia la futilidad.

Mediante el aumento de la efectividad es muy posible elevar de manera significativa el nivel de rendimiento, ejecución y satisfacción del ejecutivo.

Ciertamente, podríamos utilizar gente mucho más idónea en numerosos puestos y, también, de más amplios conocimientos.

Una de las lagunas de los jóvenes con educación superior, actualmente, que actúan en los negocios, estriba en que se muestran satisfechos de su versacion en una limitada especialidad y afectan menospreciar las otras áreas. Aunque un contador no necesita conocer en detalle las relaciones humanas, ni un ingeniero saber proporcionar un nuevo producto tienen, por lo menos, la obligación de conocer de que tratan dichas áreas.



Esto, sin embargo, dista mucho del experto ecuménico... tan raro como el genio universal. Por el contrario, tendremos que aprender a utilizar mejor a las personas competentes en cualquiera de estas áreas. Pero esto implica un aumento de efectividad. Si no podemos incrementar el número de arbitrios, debemos intensificar su rendimiento. Por otra parte, la efectividad es la única herramienta capaz de lograr que los arbitrios basados en la habilidad y el conocimiento produzcan más y mejores resultados.

Por consiguiente, la efectividad es la suprema prioridad, por exigencias de la propia organización. Y más aun, por que es el instrumento del que se vale el ejecutivo para actuar y realizar.

Si la eficiencia fuese un don innato nos hallaríamos en un aprieto. Por que sabemos que solo una ínfima minoría nace bien dotada para cualquiera de estas áreas. Nos veríamos, entonces, compelidos a probar gente con gran potencial de eficiencia, desde temprano, y entrenarla lo mejor posible para desarrollar su talento. Empero, difícilmente contaríamos con el número necesario para las tareas ejecutivas que se realizan en una sociedad moderna. En rigor, si la efectividad fuera un don, la actual civilización sería en extremo vulnerable, por no decir imposible. Por sustentarse en grandes organizaciones esta civilización depende de un basto conjunto de personas con capacidad ejecutiva y un mínimo de efectividad.

La efectividad, podemos decir, es un hábito, o sea, una suma de acciones repetidas. Y cualquier práctica puede ser asimilada. Por lo demás, todas las prácticas son engañosamente fáciles.

Existen 5 prácticas fundamentales, 5 hábitos mentales que han de adquirirse para llegar a ser un ejecutivo eficaz:

1) Todo ejecutivo eficiente sabe como transcurre su tiempo y trabaja sistemáticamente para manejar el escaso lapso que queda bajo su control.

2) Todo ejecutivo eficaz orienta su contribución hacia el exterior, encauza sus esfuerzos hacia los resultados, más que hacia el trabajo.

3) El ejecutivo eficiente construye con fuerzas: las propias y las de sus superiores, colegas y subordinados y las de las circunstancias, es decir, con lo que le permite edificar. No construye con flaquezas, ni da prioridad a lo que no puede hacer.

4) El ejecutivo eficaz enfoca unas pocas áreas mayores, donde una ejecución sobresaliente producirá brillantes resultados. Y se obliga asimismo a establecer prioridades y a respetar el orden de ejecución de sus decisiones. Por lo demás, sabe que no hay opción, sino que debe hacer lo más importante enseguida y que no existen cosas secundarias en absoluto. El otro término de la alternativa es no hacer nada.

5) Por último, el ejecutivo eficiente toma efectivas decisiones. Sobre todo, sabe que hay que aplicar un sistema: dar los pasos necesarios de un necesario encabezamiento, y que toda decisión efectiva es, en todos los casos, un criterio basado en opiniones contrarias, más bien que un consenso sobre hechos. Por otra parte, no ignora que tomar muchas rápidas decisiones equivale a cometer muchos errores. Lo que importa es adoptar pocas, pero trascendentales decisiones. Más que una táctica deslumbrante, se necesita una correcta estrategia.

CAPÍTULO I

NUEVAS TENDENCIAS

Si en los últimos quince años, la figura del líder empresarial- ese que internacionalizó a las principales compañías del país, que captó capital con instrumentos cada vez mas sofisticados y logró que nuestras compañías se transaran en wall street- representó el ideal de los ejecutivos en chile, hoy ya no debería serlo más. La razón es simple y se vincula al hecho de que la mayoría de esas empresas fueron compradas por multinacionales, fusionadas, o están en etapa de consolidación, y lo que realmente necesitan son administradores.

Y esto no deja de ser un problema, ya que gran parte de los ejecutivos chilenos les gusta liderar y muy pocos prefieren administrar. *"El chileno ha demostrado ser capaz de producir el cambio, de liderar, arriesgar capital, pero al mismo tiempo nos ha faltado la capacidad de administrar ese cambio. Es decir, falta sintonía fina y falta capacidad de la gerencia media".¹*



Y esa sintonía fina se expresa en aquel ejecutivo que sabe visualizar el proceso del negocio en todas sus etapas, que coordina alta gerencia como Marketing, Producción, Ventas y Finanzas. Ese que sabe trabajar en equipo, y que si bien no es el de la idea brillante, al final del día resulta ser una pieza clave para manejar el negocio porque lo entiende en todas sus etapas.

¹ Hans Eben, consultor internacional y director de Gillette, Grupo Santander, D & S, Ultramar y Arrocería Tucapel entre otras.

Cuesta que los ejecutivos chilenos trabajen en equipo, sepan motivar y escuchar a sus colaboradores, y toleren el trabajar en ambientes de presión. Ello se produce porque en Chile hace bastante tiempo que no se vivía una crisis económica.

*“Por ello, en Andina buscan cada vez mas a ejecutivos con capacidad de trabajo en equipo, liderazgo (del tipo motivador, no individual) y que sepa vivir en un ambiente de incertidumbre, con alta presión y con capacidad de adaptarse a los cambiantes y competitivos escenarios actuales”.*²

Las multinacionales o las empresas locales con experiencia internacionales como Unilever, Nestlé, y Embotelladora Andina han resuelto este problema aplicando el modelo de “trainee”. Sus ejecutivos son entrenados durante mas de tres años en promedio, periodo en el cual ocupan varios puestos dentro de la organización para que a la hora de ascender a cargos ejecutivos sean capaces de entender todas las áreas que involucra el proceso y sepan a ciencia cierta cual es el rol que su unidad juega en este círculo.

Esto permite que el profesional conozca todos los aspectos claves del negocio antes de “sentarse” en su puesto de trabajo.

En el caso de Unilever los que ingresan a partir de las universidades comienzan a hacer una carrera dentro de la organización, pasando de división en división, en distintos bloques. *“Hoy puedes estar en Bresler, mañana en la división Kimbol Lever en Bolivia, y luego de vuelta en Lever. O sea, van tomando distintas posiciones de creciente responsabilidad dentro de la organización”.*³ Unilever y Nestlé, aparte del entrenamiento vivencial, tienen programas de capacitación y de formación académica que incluyen importantes centros de estudios, especialmente dedicados a la formación de los ejecutivos que enrolan sus planillas, como el Unilever Internacional Centre, ubicado en las afueras de Londres o el centro de Formación Rive-Reine, que mantiene Nestle en Suiza.

Otro requisito indispensable y quizás el más difícil de encontrar en los ejecutivos locales, es no temerle a desarrollar una carrera fuera del país sin boleto de regreso.

² Pedro Pellegrini, Gerente corporativo legal de Embotelladora Andina.

³ Hans Eben, consultor internacional y director de Gillette, Grupo Santander, D & S, Ultramar y Arrocería Tucapel entre otras.

Los últimos acontecimientos, es decir, los cambios de propiedad y la llegada de los inversionistas extranjeros, revelaron que los chilenos hemos estado muy aislados y que nos cuesta aceptar otras realidades. Somos muy insulares. Al chileno le cuesta salir. Le cuesta tener una mente global, porque todo eso demanda sacrificios.

Y la globalización tocó con fuerzas a Chile, ya que empresas como Enersis, Endesa, Enerquinta, CTC, Banco de Santiago, e Iansa, por nombrar algunas, ya no son locales, sino que forman parte de un grupo internacional. Por eso, las firmas nacionales ya no miran el mercado interno como el principal, sino que el regional a lo menos, por lo tanto, los ejecutivos deben tener la capacidad para emprender el vuelo sin cláusula de regreso en cualquier momento.

Aunque a primera vista estos requisitos parecen fáciles de tener, la realidad dice lo contrario. *“la mayor debilidad que ha visto en los ejecutivos chilenos su poca propensión a desarrollar una carrera internacional. El tema es complicado, como un país con una clara tendencia exportadora y que ha llevado sus negocios a toda la región, cuenta con un management que no quiere emigrar”.*⁴

El reloj de oro murió, ese que se regalaba por años de servicio, ya que cada vez se valoran ejecutivos que hayan desempeñado puestos diferentes en varias compañías, ojalá multinacionales.

*“Yo, por ejemplo, estuve treinta y un años en Gillette. Hice una carrera muy internacional, con seis países de residencia y viajando a 30 países en promedio al año. Hoy en día eso es imposible. Se supone que el nuevo profesional va a trabajar entre ocho a diez empresas diferentes en su vida laboral y eso implica necesariamente ser capaz de entender los constantes cambios que tendrá que enfrentar a lo largo de su carrera profesional”.*⁵

El lugar donde ir a buscar este tipo de profesional es, sin lugar a dudas, entre los empleados de multinacionales lo que puede transformarse en una desventaja para estas compañías. La tendencia indica que estos ejecutivos comenzaran a manejar su carrera y no esperaran que la empresa lo haga por ellos. Tendrán que darle valor a sus curriculum y esto

⁴ Alberto Sobredo, director general de Unilever Chile.

⁵ Hans Eben, consultor internacional y director de Gillette, Grupo Santander, D&S, Ultramar y Arrocería Tucapel, entre otras.

provocara que la lealtad a su compañía sea cada vez menor. Las empresas lo saben y ya se están adaptando a esta realidad puesto que juegan en el mismo terreno.

En el caso de Unilever, la organización aparte de ofrecer planes de carrera atractivos y que son consensuados entre el ejecutivo y la organización, ha comenzado también a levantar lo mejor del mercado.

Aunque se mantiene el plan de reclutamiento continuo para alimentar a las bases de la organización- o sea, los cambios de recuadro de recambio a futuro-, igualmente Unilever ha asumido que tiene necesidades puntuales y para satisfacerlas van al mercado en busca de profesionales con características particulares. *“Soy un ejemplo del segundo modelo. No soy un hombre de Unilever, llegue a Unilever el año pasado a través de un reclutamiento. Mi experiencia pasa por Coca- Cola, Gillette, Molinos Río de la plata y Rekit & Colmann. Fui reclutado por Unilever para ocupar en una posición en donde pensaban que mi perfil aportaba al negocio, al haber operado en otros mercados, con mayor nivel de competitividad”.*⁶



*“Efectivamente ha habido un cambio respecto de la política de búsqueda de ejecutivos en nuestra organización. Andina ha pasado desde una filosofía de descripción de cargos o requisitos de estudios o experiencia, a otra en que otorga mayor importancia de los perfiles de competencias y a las habilidades gerenciales requeridas para el cargo buscado. Lo anterior, nos ha hecho cambiar del sistema de búsqueda directa por el diario al sistema de utilizar empresas especializadas en búsqueda de ejecutivos”.*⁷

⁶ Alberto Sobredo, director general de Unilever Chile.

⁷ Pedro Pellegrini, Gerente corporativo legal de Embotelladora Andina.

Pero no todos siguen ese camino. Mantienen su estilo tradicional a la hora de buscar sus ejecutivos, la organización sigue prefiriendo formar internamente a sus profesionales tanto para el área comercial como de administración y finanzas y técnica. La forma en que enfrentan escenarios cambiantes y más competitivo es modificando rápidamente los procesos de entrenamiento para entregar las habilidades que necesitan a la hora de encarar a los cambios.

En parte por esto, el perfil de ejecutivos que reclutan exige como requisitos básicos el que sean multiculturales, con una orientación hacia el exterior mas que al interior de la organización y, el manejo de tecnologías computacionales..

En el caso de Gillette, han reaccionado frente a esta mayor movilidad invirtiendo en capacitación. Pero eso, solo se produce cuando sus ejecutivos ya llevan tres, cuatro o cinco años, se encuentran a un nivel alto, insertos dentro de la cultura, o hayan demostrado que tienen cierta estabilidad. Asimismo, están contratando profesionales en Estados Unidos de habla hispana proveniente de las mejores universidades y que lo único que quieren es trabajar en América latina y desarrollar su carrera en este continente.

Los nuevos requerimientos pueden afectar a los ejecutivos con una carrera formada, puesto que las empresas preferirán contratar a una persona que haya trabajado en cuatro o cinco multinacionales, haya vivido en el extranjero o haya viajado mucho. Ese es el profesional que les garantiza mas aporte y valor agregado y no el que ha estado en un solo puesto o en una empresa.

Sin embargo, algunos rasgos positivos ya se están observando en las nuevas generaciones que han sido formadas en un ambiente globalizado y realizan estudios de postgrado en el extranjero antes de ingresar a las organizaciones. De hecho, Unilever y Nestle han logrado exportar con éxito a ejecutivos chilenos, y señalan que ven con optimismo como las nuevas generaciones están mas abiertas al cambio y llagan a la organización con una mentalidad más global.

Y una buena noticia, si bien el nuevo ejecutivo enfrentara una carrera mas demandante, también se vaticina que su vida laboral será menor. .

Mucha agua ha corrido bajo el puente desde que los MBA hicieron su aparición en Estados Unidos, allá por la década de los 60. En un comienzo este tipo de post grados respondió

a una necesidad muy concreta. *“Fue diseñado para profesionales que estaban a cargo de la administración de negocios, pero no tenían formación previa en administración de empresas”*.⁸

Se trataba de profesionales que provenían de otras disciplinas y que en el transcurso de sus vidas laborales habían tomado responsabilidades gerenciales.

En ese contexto, resultaba claro hacia donde debía apuntar un programa de MBA. *“Estas personas, que tenían experiencia laboral, por la etapa en que se encontraban en su desarrollo profesional requerían de una formación de negocios que, sin embargo, es distinta a la que entrega la carrera de Ingeniería Comercial en Chile. Necesitaban una preparación con mayor énfasis en aplicación”*.⁹

Es así como en sus orígenes los MBA nacieron como la vía formal de introducción al mundo de los negocios de gente con experiencia informal en esas lides.

Pero luego los MBA comienzan a evolucionar buscando también dar respuesta a profesionales que, teniendo ya la base en administración de negocios, aspiran a reforzar su formación.

Así van surgiendo nuevos tipos de MBA, unos dirigidos con experiencia laboral, otros orientados a los recién egresados; estos, para quienes estudiaron administración de empresas y aquellos, para los provenientes de otras carreras.

Lo que por definición deben conservar los MBA, es la formación de tipo generalista en administración. Esto por que el regreso a las aulas de los ejecutivos no es para repetir las materias que aprendieron mientras cursaban la carrera de pregrado, sino para desarrollar habilidades diferentes.

En la etapa de estudio de una carrera como ingeniería Comercial, la persona va llenando su maleta de herramientas y conceptos teóricos durante sus primeros años de trabajo la persona aporta esas herramientas para que otros tomen las decisiones. Se da cuenta de que los instrumentos que lleva en su arsenal no son suficientes para adoptar resoluciones que tendrán implicancias en otras áreas de la empresa, que él no maneja, o que involucran definiciones político-estratégicas de la organización.

⁸ Pedro Arriagada, director de MBA de la Universidad Adolfo Ibañez.

⁹ Pedro Arriagada, director de MBA de la Universidad Adolfo Ibañez.

Entonces decide que requiere de una formación con un énfasis distinto, multifuncional, orientado a generar una habilidad de toma de decisiones más efectivo, que le permita medir mejor los riesgos y percibir a tiempo las oportunidades. *“Y para eso busca un MBA, para que desde una perspectiva integral y sistémica, le muestren como ocupar las herramientas en el mundo real de los negocios”.*¹⁰

¹⁰ Pedro Arriagada, director de MBA de Universidad Adolfo Ibáñez.



CAPÍTULO II

TENDENCIAS A LA GENERALIDAD EN LOS ALTOS MANDOS

La discusión sobre si un ejecutivo debe saberlo todo en todas las áreas en las que se involucra, o si debe preocuparse esencialmente del funcionamiento global de la empresa, es una materia sobre la que se polemiza desde hace mucho tiempo, y que tiene una respuesta clara. A nuestro modo de ver, la tendencia a largo plazo es que cada vez más el ejecutivo de alto nivel sea un generalista. O dicho de otro modo un especialista en generalidad. Sin perjuicio de que esto último, y aunque parezca contradictorio, se pueda dar en un área funcional. Un ejecutivo Top puede destinar dos tercios de su carrera a trabajar en temas como marketing, finanzas, etc., y después asumir en cargos de nivel general o corporativo.

La tremenda dinámica que están adquiriendo los negocios se hace cada vez más difícil que un ejecutivo pueda conocer a l detalle todo lo que esta ocurriendo en cada una de las áreas en las que se involucra o en donde trabajan sus subordinados.

El rol gravitante del ejecutivo hoy en día es el de articulador de un equipo de trabajo. *“Hay que pensar que muchas empresas están reduciendo sus niveles de jerarquía administrativa. En las estructuras organizacionales más planas, el ejecutivo tiene que relacionarse con mucha más gente que antes, y por eso requiere delegar. En esas circunstancias el coaching pasa a ser una tarea definitivamente más valiosa que el estar actualizado en algunos conocimientos particulares”.*¹¹

2.1 CONTRAPOSICIONES

Con una óptica distinta ve esta disyuntiva Francisco Javier Labbe, decano de la universidad Gabriela Mistral. A su juicio la especialización es un proceso que debe adaptarse incluso a nivel de pregrado en carreras como ingeniería comercial. Con mayor razón, sostiene, debe estar presente en un MBA. Si una persona va a continuar estudiando, y ya tiene claro lo que quiere y a donde desea llegar con su carrera profesional, no tiene sentido que vuelva a estudiar de todo con igual énfasis. Lo lógico es que profundice en un área en particular.

Advierte que un MBA no puede entregar solo especialización, como tampoco debe entregar solo generalidades. A su juicio una relación equilibrada es de 50% y 50%.

Para Francisco García, gerente general de la consultora HEIDRICK & STRUGGLES, la conveniencia de optar por uno u otro camino depende del tipo de cargo al que aspira a ocupar la persona y la situación de carrera en que se encuentra en ese momento.

“Para un ejecutivo que ya paso por las áreas funcionales y se prepara para ser un futuro gerente general, un MBA con un enfoque mas generalista probablemente sea él mas adecuado. Pero si esa persona se va a especializar en finanzas o marketing, y esta en una fase más inicial de su carrera, posiblemente un MBA especializado resulte mas indicado”, sostiene García.

Agrega que mientras más arriba va escalando posiciones dentro de la organización, más genérica va siendo la tarea de un ejecutivo.

Coincide con esta apreciación Alfonso Mujica, director de Spencer Stuart, que agrega que “otra razón que puede tornar conveniente el optar por un programa con mención en un área, es el hecho de desempeñarse en sectores muy especializados, como, por ejemplo, banca de inversiones, en la que se valora particularmente el dominio de las finanzas”.

Por su parte, de acuerdo a su experiencia como alto ejecutivo de una empresa y estudiante de un MBA en el que se titulo hace una década, el ingeniero comercial, Hugo Arredondo es partidario de la especialización. “De la universidad uno egresa con un barniz en cada área. No se es especialista en nada. Creo que efectivamente el postgrado debe tender a mejorar, en particular, el desempeño en el área a la que uno definitivamente quiere dedicarse”. Este mismo criterio lo aplica Arredondo a la hora de seleccionar ejecutivos para la empresa done trabaja. “Al momento de contratar, yo prefiero a alguien con fortalezas marcadas en ciertas materias”.

A juicio de Andrés Montero, gerente general de la Intertrust, es positivo que existan estos distintos enfoques en la manera de concebir un MBA, por cuanto cada cual puede orientarse a satisfacer necesidades diferentes. Agrega que seria conveniente que el mercado, guiándose por el programa de MBA de una universidad y por los requisitos que esta exige, pudiera identificar si tienen un sello mas generalista o por el contrario apunta a formar especialistas.

¹¹ Erick Spencer, director académico del MBA de la Universidad de Chile.

“Esto facilitaría los procesos de búsqueda de los ejecutivos y permitiría, por ejemplo, que las personas con ambición de llegar a ser gerente general de una empresa, opten por aquellos MBA que potencian ese objetivo”.

Esta identificación, a juicio de varios entrevistados, no es por ahora demasiado clara, como tampoco se ha evidenciado en la demanda de ejecutivos, preferencias por uno u otro tipo de MBA.

En la discusión respecto a la forma en que se conciben y el objetivo al que propenden los MBA, los defensores del esquema generalista arguyen que la especialización no tiene cabida en un MBA, por cuanto propender a ella dentro de este postgrado es un contrasentido que desvirtúa la esencia del mismo.

Mas aun, plantean que lo procedente sería que los postgrados que apuntan a una especialización utilizaran una terminología diferente, como en el caso del Master of Science, con lo que denominan las universidades norteamericanas a sus programas de estudio destinados a profundizar los conocimientos en determinadas disciplinas.

Agregan que el uso de otros términos no ha prendido en Chile debido a que el título de MBA vende bien. “Ha pasado a ser casi un nombre de fantasía. Usan esta marca pese a que buscan un nicho de especialización en marketing, finanzas, recursos humanos, etc., lo cual no corresponde al perfil tradicional de un MBA”, sostiene un analista.

Una fuente del otro flanco se defiende señalando: “El futuro de los MBA esta en la especialización. De carreras como ingeniería comercial ya egresan generalistas, ¿qué sentido tiene seguir formando gente que no es experta en nada concreto?”.

El consultor gerencial de la empresa HOUND, Fernando Vigorena explica el fenómeno de los puestos vacantes por el nuevo perfil ejecutivo que se está formando en el país. “Las personas ya no ejercen gerencias con trabajo fijo, sino que el alto funcionario de ahora está entrando a dirigir proyectos. Tiene todos los beneficios de un contrato indefinido, pero permanece en una empresa determinada en tanto dure el proyecto”.

El ejecutivo agrega que los puestos vacantes no serán ocupados por que ahora se necesitan personas multifuncionales. Enfatiza que las empresas tienen menor necesidad de

ejecutivos porque las grandes estructuras organizaciones se están reduciendo, por lo que se necesita “menos gente pero que sean capaces de cubrir mas áreas y cumplir tareas diversas”.

CAPÍTULO III

LA PREOCUPACION DE AGREGAR VALOR

Los expertos parecen concordar con que las prioridades en las empresas están cambiando. Si bien obtener ganancias y ser productivas sigue siendo, quizás, lo más importante, el concepto de crear valor adquiere cada día más relevancia.

Crear valor va mas allá de las utilidades, es un elemento intangible, muy unido a la cultura corporativa de las compañías, que une varias variables: las personas; los recursos tecnológicos; la administración del conocimiento a nivel individual, de grupo y de empresa; y los valores éticos.

Las organizaciones están incorporando este concepto para ofrecer un mejor servicio a sus clientes, ya que la globalización los hace estar en un mercado altamente competitivo en un mercado donde, ser el más competitivo, ya no es lo determinante para triunfar. Los ejecutivos del mañana no pueden obviar esta tendencia y deben prepararse para trabajar con esta tendencia.

A medida que el mundo se globaliza, es cada vez mas frecuente que las empresas decidan el traslado de sus ejecutivos a otros países. Esta realidad, cada vez mas frecuente, ha ido generando diversas tendencias como son la vinculación de la renta de los ejecutivos a los resultados obtenidos y que se este produciendo un cambio desde los sueldos fijos hacia los variables. Asimismo, hoy las compañías buscan retener a sus ejecutivos mediante la participación accionaria.

En un estudio realizado por la empresa Hount, que cubre las rentas de los principales cargos ejecutivos en diez países latinos, se desprende que los mayores niveles se presentan en Brasil y Argentina, principalmente por tratarse de países “dolarizados” que registran los más altos costos de vida del continente.

Una de las tendencias reveladas por el estudio es que las rentas fijas pasen a incorporar diversos sistemas de incentivos para ir poco a poco tornándolas más variables, utilizando para tal efecto diversas técnicas de evaluación, entre ellas las llamadas Gain Sharing y Gain Profit. Inclusive se ha estado incorporando la participación de los ejecutivos en la propiedad de las empresas, como una forma de retener talentos, política conocida con el nombre de Part-Risk.

3.1 VALOR AGREGADO DE LAS EMPRESAS CHILENAS

Algunas empresas, han realizado concursos de presentación de proyectos de mejoramiento de la calidad de servicios y se ha visto que después de la intervención existe un incremento importante en la productividad en relación a años anteriores y mayor identificación con la compañía.

Un ejemplo es Citibank que efectuaba concursos internos invitando a sus empleados a participar en proyectos de mejoramiento de calidad de atención al cliente. *“Después del curso hubo un incremento de mas del 50% en la presentación de proyectos; para ser exitosos como empresa, tenemos que subir el Everest todos los días”*.¹²

A juicio de Marcelo Grifferos, el éxito de los seminarios de “La aventura de trabajar en equipo”, “Equipo para una gestión de calidad” y “Desarrollo de habilidades para una gestión exitosa”, depende de que la compañía tenga una estructura que permita el cambio y que exista un compromiso con estos programas por parte de los altos niveles de ejecutivos. Comenta que la eficiencia de una empresa depende de que exista interacción adecuada entre sus diferentes estamentos, *“no importa el numero de personas que trabajen en una compañía, sino la capacidad de estas y su preparación constante, así como el deseo de crecer e innovar”*, asegura el ejecutivo.

Los expertos coinciden en que las empresas Chilenas tiene bastante internalizado el concepto de la entrega de valor aunque hacen énfasis que esta idea debería desarrollarse en forma más global.

Las empresas más grandes son las que tienen esta idea integrada, pero no es que estas estén practicando desde siempre una lectura estratégica del entorno, y produzcan bienes y servicios de calidad para su mercado, sino más bien porque están siendo obligadas a ello.

¹² Miguel Norambuena, director de entrenamiento del Banco Citibank.

Hay compañías chilenas que no han percibido las verdaderas ventajas de contar con equipos multidisciplinarios que estudien los beneficios de incorporar los tres conceptos que son: La plana gerencial, tanto en calidad ética, como en el conocimiento y manejo que tengan del mercado; el uso de tecnología de la información; y la utilización del conocimiento o knowledge management.

El problema para ellas es que los consumidores preferirán empresas que estén a la vanguardia, porque les va a significar mayores beneficios en términos de posicionamiento.

Lo fundamental está en como dirigir una empresa o que management desarrollar. Lo más importante es encontrar la forma de incentivar el trabajo en grupo. Tanto las empresas de servicios como las productivas trabajan en equipo y el incentivo es ser participe de una meta en común.

Lo importante es generar entornos virtuosos en el interior de la empresa, permitir a las personas innovar y aportar con su talento al engrandecimiento de la empresa. Es importante institucionalizar el derecho a equivocarse, como una forma de contribuir a generar flujos de ideas y aportes valiosos para el bien organizacional.

La mayoría de las empresas Chilenas sabe que el conocimiento es poder y, por lo mismo, sé esta preocupando de llevar a la practica teoría como las del Knowledge Management o Gestión del conocimiento, que apunta a reunir todas las nociones que dé una organización, personales o laborales, a través de Software o procedimientos mas básicos como focus group.

Las firmas deberían incorporar áreas formales o informales dedicadas a este tema de acuerdo a sus realidades – recursos, tamaños y numero de empleados- en un plazo no superior a los cuatro años, según aconsejan los especialistas.

Para las firmas de mayor tamaño e importancia, la recomendación es empezar a trabajar el tema ahora. Si bien no se puede medir su efectividad en términos físicos reales, diversos estudios han demostrado que la aplicación de herramientas especializadas en Knowledge Management –software, intranets y otros recursos menos sofisticados- aumentan la productividad y mejoran la competitividad.

La primera explicación para esto es el ahorro de tiempo. Contar con una adecuada organización de los conocimientos que hay en una empresa – a nivel de proyectos y de personas-

significa encontrar con rapidez y eficacia los elementos adecuados para desarrollar un trabajo con mas eficiencia.

Aunque la idea practica de la gestión del conocimiento ya germino en las empresas nacionales –y la mayoría de las multinacionales tienen áreas específicas para el tema-, en muy pocas se aplica formalmente. Esto hace dudar si es real o no la preocupación de organizaciones Chilenas al respecto.

En Ernst & Young se esta desarrollando este concepto en tres niveles: Interno, De apoyo a los proyectos y hacia sus clientes. *“En el primero contamos con una amplia organización a nivel mundial y hemos ganado varios premios. A nivel proyectos, utilizamos nuestro repositorio de información para apoyar al equipo de trabajo para el desarrollo de este proyecto y darle, así, mayor valor a nuestros clientes. Por ultimo, ofrecemos un servicio de implantación de las técnicas del manejo del conocimiento en nuestros clientes, utilizando diferentes herramientas y metodologías con que cuenta nuestra firma”.*¹³

Pero aunque este servicio de Ernst & Young es bastante requerido a nivel mundial, hasta el momento ninguna firma en Chile les a pedido colaboración al respecto.

En Price Waterhouse la experiencia es similar. También tienen la Intranet para el servicio interno, aplican el concepto cuando elaboran los diversos proyectos, y están organizando el servicio de instalación de Software para los clientes. Sin embargo, la experiencia con clientes Chilenos también es nula.



Lizbeth Carvajal, gerente de consultoría de PriceWaterhouse.

¹³ Ximena Woolvett, Knowledge Manager de Ernst & Young Consulting.

Con el tiempo esta situación se revertirá. *“El gran problema es los procesos tangibles, los que se consideran como activos pero tarde o temprano la gestión del conocimiento será la necesidad que pocas empresas podrán obviar”*.¹⁴

3.2 NUEVOS REQUERIMIENTOS DEL MERCADO

Entre los hechos destacados, durante los últimos cinco años, es el constante crecimiento de la demanda por ejecutivos del área comercial: gerentes de ventas, comerciales, de marketing, product manager y una serie de nuevas nominaciones que han surgido en el mercado para identificar ejecutivos vinculados a la comercialización de servicios principalmente. Entre estos nuevos puestos se encuentran: gerente de mercado nacional, de exhibiciones, gerente de relaciones comerciales, gerente de multitienda, etc., situación que hace tres años no existía.

Los expertos coinciden en que, mientras los progresos tecnológicos avanzan, nuevos desafíos aparecen para los ejecutivos. Las actividades de los headhunters - buscadores de altos funcionarios- confirman esta premisa, ya que recientes estudios demuestran que los mercados con mas movimiento en este sector, en Estados Unidos y el mundo son el tecnológico y el e-business.

Cifras de la firma Heidrick & Struggles a nivel mundial entregadas por su presidente para las Americas, David c. Anderson, señalan que un 33% de las búsquedas de altos ejecutivos en esta compañía son en tecnología, mientras que el e-commerce se expande en todas las industrias.

Este crecimiento implica un enorme desafío para la industria de los headhunters, sobre todo por que continuara su ascenso. Hoy existe una enorme escasez de talentos en este rubro, por lo que a traer individuos que tengan la experiencia y habilidad apropiada para tener éxito en este nuevo cometido es un enorme logro. En un futuro no muy lejano, los expertos en e-business serán los personajes mas buscados por los headhunters.

Para la firma en Chile y América Latina la tendencia es la misma. Por tanto las compañías de todos los rubros deben superar el problema de la escasez de talentos ejecutivos en

¹⁴ Lizbeth Carvajal, Gerente de Consultoria de PriceWaterhouse Chile.

tecnología, ya que el desafío más grande para ellas en el futuro es tener éxito en la industria Internet.

3.3 EL VALOR AGREGADO DE LOS EJECUTIVOS

La escuela de negocios especialista Madrileña IDE.CESEM España a iniciado el periodo de postulaciones para sus programas MBA en dirección bancaria y económico financiera, en dirección de producción y calidad y en dirección de informática.

“Estos programas tienen el aval de las empresas”.¹⁵ Esto, por que las empresas multinacionales y las instituciones financieras que de año en año envían alumnos a cursar estos tres programas, son hoy conocidos por nosotros, como Endesa España, Telefónica, Banco Santander, Banco Bilbao Vizcaya, Caja Madrid, Banco exterior de España, Iberdrola, Iberia, Kepsol, El Corte Ingles, Mapfre, Dragados y construcciones, entre otras.

Frente a la fuerte competencia que ha surgido en el mercado laboral, los Master de especialidad son un elemento relevante en los curriculums de los ejecutivos para escoger tanto a los directivos de las instituciones financieras y de la industria, donde cuentan con ventajas competitivas evidentes, como a los directivos de las áreas funcionales de toda empresa, donde contar con un programa de esta naturaleza se constituye en una verdadera fortaleza.

Ahora bien, al desarrollar un ejecutivo su carrera profesional e ir alcanzando puestos mas altos se ve enfrentado a un cambio en la naturaleza de sus responsabilidades, pasando del dominio de aspectos técnicos, propios del campo de su formación universitaria, hacia áreas gerenciales como la administración de los recursos y el liderazgo de equipos de trabajo, principalmente dentro de su área de especialidad, donde deben gestionar adecuadamente los recursos económicos de su departamento.

Por otro lado, *“los ejecutivos requieren adquirir una visión directiva e integradora del área donde se desempeñan, por lo que se necesita de un nexo entre el mundo académico y el mundo empresarial como una manera de consolidarse en el área funcional en la cual se desarrolla el directivo”*.¹⁶

¹⁵ Carlos Surroca, Director General de IDE -CESEM España.



Para los ejecutivos de las compañías Europeas y Chilenas, los MBA de especialidad de IDE.CESEM España que se iniciaron tienen la ventaja competitiva de la gestión especializada, son una respuesta a la creciente competitividad de la industria y son un aporte real al mundo de la empresa y al desarrollo de sus ejecutivos.

La gran ventaja de estos nuevos programas es la transferencia tecnológica hacia la industria Chilena. Su trascendencia radica en ser un MBA de especialidad, ser un puente entre el mundo académico de la universidad y el mundo real de la empresa, presentar una ventaja competitiva de la gestión especializada. Esta mayor tecnología se explica en gran parte por la evolución experimentada por España en estos últimos tiempos, ubicándose entre los países más desarrollados del mundo, lo que le ha permitido gozar de un creciente protagonismo en el ámbito internacional, tanto en la esfera política como en la económica.

Estos programas de especialidad surgen en nuestro mercado debido a los profundos cambios que está experimentando el mundo de los negocios. Por ello, las empresas que se ven sometidas a una dinámica altamente competitiva exigen la mejor calificación de sus directivos en todas sus áreas funcionales.

La gestión especializada emerge entonces como elemento indispensable de competitividad en cualquier área de una compañía, por lo que profesionales con Post grados de especialidad son cada vez más valorados. En este sentido, la demanda del mundo de la empresa, que durante muchos años se inclinó por los Master o Magister en administración de empresas de tipo generalista, denominados comúnmente por la sigla americana MBA, se orienta hoy hacia los Master o MBA en dirección de especialidad, que permiten satisfacer de mejor forma esta exigencia creciente de competitividad.

Muchos expertos opinan que para tener una carrera profesional ascendente no es necesario hacer un Master. Sin embargo, aseguran que poseer un MBA es un trampolín para alcanzar antes la cima en el mundo de los negocios.

Las posibilidades de éxito profesional crecen si el MBA se ha hecho en una universidad estadounidense. Los expertos argumentan que las escuelas de negocios en ese país tienen otra catalogación, mejores medios, un profesorado que trabaja en exclusividad y con total dedicación

¹⁶ Carlos Surroca, Director General de IDE -CESEM España.

para la universidad- y por lo tanto esta mejor pagado-, son muy competitivos y además tienen un reconocimiento a nivel mundial más inmediato.

Pero hacer un master en Harvard, Stanford o en la universidad de Chicago no es fácil. Además de suponer una inversión económica fuerte, para ser aceptado en una de las prestigiosas escuelas de negocios estadounidenses hay que reunir una serie de requisitos muy estrictos:

- Experiencia laboral de varios años.
- Alcanzar una puntuación de mas de seiscientos puntos en los exámenes oficiales que miden el nivel de ingles y conocimientos generales -GMAT yToefl.
- Mostrar expedientes académicos y extracurriculares.
- Se necesita un visado especial de estudiante que, facilita la propia universidad.

Lo más importante para acometer con éxito un MBA en Estados Unidos, según los entendidos, es estar dispuesto a cambiar de mentalidad. Quienes han pasado por esta experiencia afirman que hay que cambiar el “chip” para sobrevivir al master porque todo es distinto: La gente, la forma de estudiar, una forma de vida mas practica y hasta un cambio de clima para muchos.

El sistema de estudios es exigente. Hay evaluaciones continuas, cada asignatura tiene su propio criterio y la participación y trabajos fuera de clases son esenciales. Los temarios por curso son cerrados, los trabajos en casa no tienen tanta importancia y dan mucho material para leer.

Además la competencia es muy fuerte. La gente que asiste a estas escuelas de negocios es muy buena y por lo general representan a lo mejor de sus respectivas universidades, por lo tanto nadie se considera un perdedor ni pretende serlo.

Pese a todo, los estudiantes de estas universidades afirman que la experiencia les cambio la vida. Mas allá del master, él poder estar en un entorno distinto, rodearse de gente de todo el mundo y de distintas culturas enseña mucho.

Pero para que al llegar a la universidad el cambio no suponga un choque al alumno, los expertos recomiendan hacer un curso de verano o programa corto antes del master y así conocer primero el sistema.

Para otros el choque cultural no es tan grande como el cambio de mentalidad, porque en todas estas escuelas de negocios la mayor parte de los alumnos vienen de otros países y no se encuentra del todo en el estilo de vida estadounidense.

Pese a la dificultad de estos cursos, los que consiguen el título de MBA salen satisfechos y con buenas ofertas de trabajo. Para muchos, hacer un master en los Estados Unidos es una inversión.

Uno de los principales requisitos que piden todas las escuelas de negocios estadounidenses es escribir una presentación o "essay". Es aquí donde se nota la verdadera predisposición del alumno potencial a cambiar de mentalidad. El postulante debe tratar de demostrar que realmente necesita hacer ese master para su carrera profesional, que es una persona brillante, que puede aportar algo para sus compañeros y que será un buen valor para el master.

Un tipo de asesoría que cada día cobra más fuerzas en los Estados Unidos es el "executive coaching" o entrenamiento ejecutivo. La idea básica del programa es entrenar a profesionales que, dada su labor ocupacional, no han sido preparados para formar parte de un consejo de administración o dirigir grupos humanos; sobre todo para quienes cursaron carreras universitarias más técnicas y están más acostumbrado a tratar con máquinas que con personas. El entrenamiento puede ser realizado de manera personalizada o como un tipo de apoyo a la empresa.

Los expertos coinciden que este tipo de entrenamiento es conveniente para dirigentes y empresas, siendo especialmente práctico para los ejecutivos de alto nivel, pues son los que deben liderar mayor cantidad de gente. Un equipo bien motivado es capaz de producir el doble de uno sin motivación, y con menores niveles de estrés y de conflictos. Para ello deben pasar por un nivel de conocimiento de sí mismos superior al promedio.

Si bien en Chile no existen empresas dedicadas exclusivamente al tema, sí hay asesorías orientadas al mismo objetivo, pero con métodos más tradicionales, donde se involucra más al personal y menos a los parientes y colegas.

“Este método es nuevo, experimental y caro, pero si arroja los resultados que promete, puede ser muy poderoso; una empresa que ofreciera exclusivamente este servicio a los ejecutivos chilenos sería de gran utilidad, pero el costo tendría que adaptarse a empresas de menor tamaño y con menos recursos como las chilenas”.¹⁷



Alfonso Mujica, director de Spencer Stuart.

“El servicio sería beneficioso, sobre todo porque muchos ejecutivos no tienen capacidad autocrítica y no se dan cuenta de que la interacción con otras personas es importante; Solo están preocupados por llegar a ser él número uno, otras formas de mejorar esta situación sería implementar más materias de recursos humanos en las carreras esencialmente técnicas”.¹⁸

En Chile hay un grupo demasiado importante de ejecutivos que solo saben mandar verticalmente y son duros y distantes, principalmente por que tienen temor que al mostrar su lado humano puedan perder liderazgo. Si un consultor por medio de un “coaching” logra mostrarle que es al revés, podría significar una sustantiva mejora en la calidad de vida laboral y en la productividad.

Las profesiones que han mantenido su sitio de liderazgo, son las de Ingeniero Comercial seguida de cerca por la de Ingenieros Civiles, debido a las características generalistas-especialistas que posee la formación académica de las mismas, capaces de manejar una visión holística o integral, poseer una mayor comprensión del negocio y del mercado y una adaptabilidad para asumir cualquier cargo. De todas formas para ser ejecutivo hay que ser profesional.

¹⁷ Alfonso Mujica, Director de Spencer Stuart.

¹⁸ Claudia Perez, Gerente de Reclutamiento y Desarrollo de Earnst & Young.

Otro de los elementos importantes es que los anuncios en la prensa no señalan una edad específica, lo que puede ser interpretado como una necesidad de ampliar el espectro de búsqueda de profesionales de valiosa experiencia, que muchas veces superan los 50 años de edad, pero que las empresas consideran importante hacerlos participe del proceso de selección, situación que se confirma dentro de los tres últimos años.

La mayoría de los avisos en busca de los gerentes no exigen la necesidad de hablar inglés, contradiciendo una creencia no sujeta a dudas en torno a este tema. Al parecer se esta privilegiando la capacidad de comunicación de los profesionales un medio globalizado y no solo hablar un idioma.

Se verifica una existencia marginal en los requerimientos de cursos de post grado. Por lo menos así lo señalan las empresas en los avisos que publican.

CAPÍTULO IV

INTERNET: LA CLAVE DEL ÉXITO

Desde hace algunos años, estamos viviendo una verdadera “Revolución”, tanto o más importante que otros cambios sustanciales en la historia de la humanidad, como fueron la invención de la imprenta, la revolución industrial o la aparición de los computadores. Estamos en la era de la conectividad, insertos en un mundo de información y comunicación sin límites.

El gran desafío que hoy se apela a los creativos y a los líderes empresariales es la adaptación al cambio que produce la vertiginosa mutación de la tecnología. Si bien se sostiene que gracias a Internet buena parte del mercado será más eficiente, es lapidaria al predecir el futuro de las empresas que se ven obligadas a vincularse con estrategias innovadoras frente a sus clientes.

Se habla de una “tercera revolución económica”, es decir, la era digital. El fenómeno del e-business frente al e-commerce, los desafíos que este último implica y una revisión de los negocios que necesitan de Intranet, Internet y Extranet.

Internet probablemente es el invento en el área informática más importante desde la imprenta de Gutenberg. Internet pone a disposición una cantidad casi ilimitada de información con un “click”.

El correo electrónico le permite a las personas comunicarse instantáneamente entre sí y con compañías. Su aspecto comercial presenta un mundo virtual de productos que se pueden ordenar.

La buena noticia es que Internet hará que los mercados de consumo y empresariales sean más eficientes. La mala noticia es que las compañías incompetentes y aquellas lentas para entrar a la empresa electrónica serán una especie en peligro de extinción.

4.1 LEGALIDAD EN INTERNET

Las empresas hoy en día, no están lo suficientemente protegidas en lo que a Internet se refiere, por ello el gobierno elaboró un proyecto de ley que modifica a la legislación de propiedad industrial del país, adecuándolo a los estándares internacionales que se establecieron en la Organización Mundial de Comercio el año 1994. En dicho proyecto se incorporan mecanismos legales que efectivamente terminaran con la practica de registrar ciertas marcas comerciales conocidas, con la idea de cobrar posteriormente por el registro. Cabe mencionar que una serie de empresas han sido afectadas, como por ejemplo: Falabella, el Banco de Santiago y Mc-Donals

Solo en 1997 se publico la primera ley para la inscripción de dominios, estos fueron concebidos para identificar a todos los computadores que estaban en la red. Mas tarde, y para hacer más amigable el sistema se recurrió a su alfabetización, modalidad hoy imperante.

Los dominios fueron creados por ingenieros a espaldas de las necesidades del mundo comercial, sin prever que luego estos entrarían en conflicto con las marcas. De esta forma, si en estas ultimas rigen los principios de especialidad (que es el que permite que existan marcas idénticas mientras operen en rubros distintos) y la territorialidad (lo que se traduce en que solo tiene efectos en los países en los cuales se registran), en el caso de internet no se aplica ninguno de ellos, y solo esta la posibilidad de registrar un solo dominio mediante una única regla clara: el primero en la fila se lo lleva.

La mayoría de los gerentes a cargo de las principales empresas desconocían la importancia estratégica de la inscripción de dominios y el peligro que corrían como compañías, por ejemplo, al verse afectadas mediante la creación de sitios parodia destinados a publicar en la red información adversa sobre la empresa.

En nuestro país el asunto paso de lo virtual a lo real a partir de 1997. En ese entonces, la empresa Cibercafé se apropió de decenas de dominios nacionales e internacionales, como Coca-Cola, Pepsi, Marlboro y Bresler. Al tanto de la escasa exigencia de requisitos para inscribir dominios, dada su informalidad y gratuidad, pronto se sumaron estudiantes universitarios que veían en la especulación un importante negocio. Entre tanto, las empresas cayeron en la cuenta que ninguna ley contemplaba esta situación y que las normas de marcas comerciales no eran del

todo pertinentes para abordar el problema. Esto derivó en que en 1997 el departamento de ciencias de la computación de la Universidad de Chile publicara la primera regulación que acababa con la gratuidad y la informalidad del sistema, disuadiendo de manera importante a quienes ya eran verdaderos hábitos de NIC. También se estableció un reglamento de oposición para que quienes se sintiesen afectados tuviesen 30 días para hacer una segunda inscripción del dominio y llevar el tema a arbitraje.

A principios de este año, en tanto, se agregaron dos nuevas modalidades a la normativa: la etapa de mediación previa al arbitraje, que no tiene costos para las partes y que permite un contrato una vez logrado un acuerdo; además de la posibilidad de exigir la revocación de un nombre de dominio para dueños de marcas registradas y nombres de famosos, siempre y cuando se demuestre su inscripción de mala fe.

En cuanto a la mediación, desde su implementación, de 100 conflictos presentados, 90 se han resuelto a través de esta vía. En poco tiempo se limitara a 10 el número de solicitudes por personas. Solo una vez que estas sean canceladas se podrán realizar nuevas peticiones.

Quien haga inscripciones con fines especulativos puede enfrentar querellas e incluso algunas reclamaciones a través de la Fiscalía Económica por la Ley Monopolios, ya que una persona al inscribir varias marcas esta afectando la libre competencia.

Hoy en día resulta básica la necesidad de implementar sistemas de autorregulación en la red virtual. Como norma general en Internet, es observado un fenómeno altamente positivo, sin embargo, hay una serie de aspectos, tales como la privacidad, que se ven seriamente afectados por la tecnología.

Uno de los desafíos en la nueva era del comercio digital es conocer a los clientes e incluso, para seducirlos, considerando aspectos como la privacidad. El comercio electrónico de las compañías cada vez están siendo más cuidadosas al manipular los datos de sus clientes, a los que incluso les “piden permiso” para usarlos.

Cinco perfiles comerciales de usuarios de Internet existen en Chile, de acuerdo a un estudio realizado por Adimark.

- **“Info-adictos”,** quienes representan el 22% de los navegantes y se interesan fundamentalmente por noticias e información. Esta formado por personas de entre 20 y 30 años que ya esta trabajando.
- **“Utilitarios”** en tanto representa el 17 % de los navegantes, los cuales utilizan Internet básicamente como una herramienta para su trabajo o estudio, Este segmento esta formado usualmente por estudiantes y profesionales jóvenes.
- Los **“Compradores”** tal como lo dice su nombre usan la red básicamente como una herramienta para adquirir o vitrinear bienes y servicios, y comprenden al 22 % de los usuarios información deportiva en la web.

Este grupo esta constituido generalmente por mujeres, especialmente dueñas de casa mayores de 30 años. En todo caso su uso de la web es esporádico y poco intensivo.

- **“Deportistas “** representa el 15% de los usuarios de Internet, los cuales básicamente se comunican (chatean), juegan, se entretienen y acceden a información deportiva en la web. Este grupo esta formado típicamente por jóvenes adolescentes de ambos sexos, para quienes Internet es básicamente una forma de entretención y socialización.
- **“Heavy-Users”** quienes reúnen al 24% de los navegantes y utilizan la red en forma intensa y continua para realizar la mayor cantidad de actividades posibles a través de ellas. Este segmento esta constituido por personas jóvenes, típicamente estudiantes de educación superior.
- Por otro lado, el 76% de los navegantes chilenos de la red son hombres, fenómeno que corrobora la tendencia mundial en este sentido, sin embargo, en EEUU, las mujeres cada vez están navegando mas, lo que debiera suceder progresivamente también en resto del mundo.

La mayoría de los usuarios de la red en Chile son bastantes nuevos. Tanto así que un 50% de estos lleva menos de un año conectados a la web.

Podemos mencionar que algunas empresas publicitarias de Internet recababan información sobre los visitantes de un sitio mediante archivos conocidos como “cookies”, los

que son depositados en las computadoras de los usuarios. Las cookies son pequeñísimos archivos que se crean automáticamente en el disco duro, por ordenes de un sitio web.

En Chile no existe actualmente ninguna legislación especial que regule la privacidad en Internet, salvo por la ley de protección de datos personales. Como regla general esta ley declara que para el tratamiento de datos personales se requiere la autorización por escrito del titular, salvo ciertas excepciones, referentes a datos de conocimiento publico como direcciones, por ejemplo.

Por lo mismo el gobierno esta elaborando una ley de documento electrónico y firma digital. La cual permite que un receptor de un documento digital verifique la identidad del emisor, asegurándose de que el texto enviado no este modificado, impide además que el firmante desconozca la autoría del mensaje.

Frente a esta realidad, que traspasa todas las fronteras, los Bancos no podía estar ajenos. De hecho, los planes del 2000 fueron claros al señalar que *“especial dedicación gerencial se le dará al tema de Internet, con miras a evaluar sus implicancias y oportunidades para el negocio bancario”*.

Este plan estratégico señala que Internet plantea radicales transformaciones en la forma de hacer negocios en todos los sectores, incluyendo el negocio de la banca que, obviamente, no podía quedar fuera de esta revolución tecnológica.

Es por ello que, al hacer este plan, se decidió que este era el momento para replantear el negocio, prácticamente desde “cero”, para poder estar entre los Bancos exitosos de mañana. Internet no es solo una forma distinta o más económica de hacer las cosas que hoy conocemos, sino un paso cuántico en el acelerado desarrollo tecnológico de esta industria.

Quienes forman parte del mundo de la banca concuerdan en que el camino del futuro es uno “Internet”.

Diariamente, millones de personas se conectan a la red en los más variados rincones del planeta, donde se les abre un mundo sin limites de información, comunicación y transacción.

Esta nueva tecnología esta produciendo una transformación cuya importancia solo es comparable con la que tuvo la Revolución Industrial de fines del siglo XVIII y se estima que, en

menos de una década, habrá cambiado sustancialmente la forma en que se relacionan las empresas y la estructura y organización de los mercados.

*“El fenómeno Internet basa su transformación en dos cosas: Por una parte, provoca en la economía y en los mercados una sensación de información perfecta y, por otra, lleva las transacciones a un costo prácticamente de cero. Desde ese punto de vista, todas las industrias serán impactadas, pero cada rubro en diferente magnitud”.*¹⁹

La banca será uno de los sectores que reciban el impacto más violento, pues su producto es esencialmente información. El grado de transformación que los bancos van a tener va a ser muy alto. Probablemente será la industria que más cambie. Por eso estamos observando una amplia proliferación de sitios web donde se encuentran los mas variados productos y servicios.

En este contexto, el futuro de las instituciones financieras esta en Internet. Hasta ahora, estas empresas han tenido que adecuarse a los nuevos tiempos y al nuevo estilo de vida del hombre, sin embargo, estos cambios son nada comparados con los que deberán asumir en el futuro. Esto porque, de una manera u otra, el comercio electrónico se hará parte indispensable de las empresas.

La masificación de la red en el país ha estado dando algunas señales respecto de los cambios que se avecinan.

Como sea, se esta creando una conciencia de que en red y el comercio electrónico son elementos inevitables que surgen como uno de los principales cambios tecnológicos. Sobre esta situación los empresarios Chilenos todavía no descubren los beneficios de utilizar tecnología moderna. Esto significa una mayor eficiencia en tiempo y principalmente en los costos, porque el uso del comercio electrónico tiene su principal ventaja en el ahorro de recursos que puede permitir a una empresa.

De esta manera la opinión de algunos empresarios es que Internet es un tema que más temprano que tarde las organizaciones tendrán que abordar, porque el uso masivo de la red por parte de los consumidores obligara a las empresas grandes o pequeñas a marcar presencia en el cyberspacio. Por ello, requerirán de equipos, servicios y asesorías para incorporarse al comercio en línea, aunque sea de manera elemental.

¹⁹ Pedro Robles, Gerente de la Banca Electrónica

Un aspecto relevante es la apertura de mercado que significa, por cuanto los pequeños productores podrán optar a entregar directamente a cualquier país, sin tener que pasar por intermediarios. Aunque dados estos hechos ya hay empresas que están ingresando al comercio electrónico, todavía faltan temas importantes por resolver, como la seguridad de las transacciones; es decir que cualquier compra, venta o movimiento en la red sea oficial y llegue a destino.

Punto crucial en esta materia es lo que se refiere a firma electrónica, ello requiere de empresas especializadas que las certifiquen para que pueda ser consultada, como ocurre en los bancos con los cheques. El hecho de oficializar en la rubrica generara mayor actividad en el comercio a través de la red.

4.2 LA BANCA DEL NUEVO MILENIO

Mercados extremadamente volátiles, fusiones de entidades por varios miles de millones de dólares, creciente pánico por la bomba informática del 2000 y el surgimiento de una nueva clase de inversores online, fueron los principales fenómenos que enfrentaron las empresas de servicios financieros durante 1998. En ese torbellino, para seguir siendo competitivas tuvieron que agregar valor a la actividad central de prestar o tomar dinero. Los novedosos servicios que algunas ya brindaban a través de Internet, sin duda les preparó el terreno.

Entre las probables consecuencias de la redefinición estratégica de sus negocios se cuentan:

- Los supermercados financieros globales. Reemplazaran a los bancos tradicionales, con excepción de aquellos que atiendan nichos específicos de mercados o brinden un servicio excepcional a un costo razonable. Esos conglomerados, geográficamente diversos –como lo muestra la fusión entre Citicorp y Travelers group- significan la posibilidad de ofrecer a los clientes, en un solo lugar, la amplia gama de servicios financieros.

- **Más concentración. Las mega-fusiones seguirán produciéndose a medida de que rindan beneficios en términos de costos compartidos, venta cruzada y reconocimiento global.**

Esto no significa que solo quedaran en pie los gigantes financieros. En realidad, los analistas explican que el negocio asumirá la forma de una barra para levantar pesas. En un extremo, monstruos globales que cuidaran los intereses de mega-corporaciones multinacionales y manejaran fondos de pensión por miles de millones de dólares. En la otra punta, instituciones más pequeñas y ágiles, que ofrecerán servicios especializados, los bancos cooperativos y los "virtuales", que operan a través de Internet. Estas últimas opciones interesarán al creciente número de personas que no se sienten cómodas con la consolidación de grandes bancos, y quieren pagar menos tarifas, obtener más rentabilidad por dinero y servicios más personalizados.

En los Estados Unidos surgieron 182 nuevos bancos virtuales durante 1997, cifra que representa un aumento del 30% respecto del 1996. Son entidades que, al brindar servicios vía Internet, no tienen los costos fijos de las sucursales, y trasladan ese ahorro a los clientes.

Las posibilidades de realizar transacciones online será bienvenidas por muchos inversores y traders. En ese sentido, las oportunidades serán para:

- **Bancos pequeños, que ofrecen servicio personal, o atienden determinados segmentos del mercado.**
- **Asesoramiento sobre manejo de dinero para traders online.**
- **Servicios de consultoría para empresas nuevas.**

En el siglo XXI, todas las operaciones financieras de rutina se harán en Internet. Los nuevos megabancos intentarán convertir sus bases de datos combinadas en ríos de ingresos, lo que dará como resultado una inundación de estrategias de marketing que apuntarán, por igual, a empresas e individuos. ¿Cuál será, entonces, el papel de los bancos chicos y cooperativos? Llenar el vacío que dejan los grandes: dar servicio personalizado a un costo razonable.

El conocido principio "*Para ser competitivo hay que evolucionar*", ha sido tomado al pie de la letra por la banca Chilena. Durante los dos últimos años la incorporación de inversionistas extranjeros a hecho reaccionar a las empresas del rubro.

La Banca es uno de los sectores que exhibirá mayor impacto como efecto de la masificación de Internet, al punto que se vaticina una radical transformación de esta industria.

En Chile la evolución recién comienza a evidenciarse a través de los servicios que estas instituciones están implementando en la red.

La necesidad de pelear décima a décima se entabla a partir de una nueva capacidad que tienen los clientes, los cuales ahora pueden analizar la oferta, sin la necesidad de recorrer sucursales comparando tasas y condiciones.

Una de las consecuencias de internet referida a la relación entre clientes y empresas sé gráfica señalando que con esta tecnología quien pasa ahora a tener el control es el consumidor.

Este recibe a través de la pantalla los mensajes de nuevos oferentes que suman a lo exhibido en las vitrinas de los canales tradicionales su propio menú de productos y servicios. Y de esa forma se va gestando un proceso que para la banca tradicional es un desafío y a la vez un acicate para desarrollar innovaciones y elevar su eficiencia, la desintermediación.

Las instituciones con historia y prestigio no reaccionaron lo suficientemente rápido frente a este medio que presenta oportunidades y desafíos. La consecuencia es que, entre las grandes entidades financieras por internet que hoy existen en Estados Unidos –como bancos, corredores de bolsa y distribuidores de créditos hipotecarios *on line*- no figura ninguna de las famosas instituciones tradicionales, porque éstas se aferraron al antiguo modelo y no cambiaron su estructura de negocios.

Algo distinto debiera suceder en Chile, a juzgar por la carta de intención de los principales bancos que operan en el país, los cuales se declaran firmemente decididos a desarrollar al máximo las potencialidades de la banca virtual. Tal disposición se ve, en efecto, refrendada por los avances que se han hecho en este campo.

Hoy en día, los clientes de los distintos bancos ya pueden realizar una suma de operaciones a través de este medio, principalmente asociados a lo que es entrega de información. Así, los clientes pueden obtener, sin moverse de sus computadores, saldos y cartolas de sus cuentas corrientes, cuentas de ahorro, tarjetas de crédito y reportes sobre las inversiones que mantienen en el banco. En este mismo punto y como una capacidad altamente útil aparece la

simulación de créditos. También constituye una opción muy valorada la posibilidad de solicitar el despacho de talonarios de cheques, que ofrecen algunos bancos.

En término de transacciones, se pueden suscribir el servicio de pago automático de cuentas, tomar depósitos a plazo con cargo a la cuenta corriente, pagar la línea de crédito, la tarjeta de crédito y efectuar transferencias de fondos entre cuentas del mismo banco.

Pese a la existencia de esta amplia variedad de opciones y de otras menos generales que ofrecen algunos bancos, se percibe un cierto consenso en cuanto a que el desarrollo de la banca virtual en Chile ha tenido hasta ahora una velocidad más bien discreta, a pesar de que el país cuenta con una plataforma de telecomunicaciones que permitiría mayor celeridad.

Representantes de la banca plantean que este rezago se debe a que la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras las tiene “con las manos atadas”. Otros formulan una explicación distinta, que apunta a la falta de una actitud más proactiva de parte de las propias instituciones.

Ciertamente, internet no sólo implica ventajas; como reducción de costos y posibilidad de realizar mayor volumen de operaciones, sino que a la vez implica ponerles alas a los clientes, con lo cual se desata una fiera competencia que puede afectar los márgenes de ganancias.

La necesidad de pelear décima a décima se entabla a partir de la nueva capacidad que tienen las personas, las cuales desde su propio escritorio pueden analizar la oferta, sin la necesidad de recorrer sucursales comparando tasas y condiciones. Sucede que ahora la institución de al lado está a sólo un click de distancia.

Los bancos aseguran que existe absoluta conciencia de que éste es el nuevo terreno de competencia para la industria, por lo que sería un suicidio quedarse fuera. Más aún considerando la ausencia de barreras que impidan a oferentes extranjeros operar en el mercado chileno. Por eso, el no ocupar el espacio natural con que se cuenta al estar presente en los canales tradicionales equivale a ceder gentilmente la silla a los recién llegados.

De hecho, una consecuencia de la masificación de internet pudiera ser el aumento en la cantidad de recursos que salen fuera del país, puesto que en la medida en que esta tecnología se disemine entre los usuarios, aumentará el número de chilenos que optará por colocar su dinero en el exterior, operando con la banca internacional.

En el contexto del profundo cambio estructural que traerá consigo la era de internet cabe preguntarse ¿qué rol debiera asumir la banca? La de entregar valor agregado. Esto es, servicios de consultoría outsourcing, manejo de bases de datos, de pagos de remuneraciones, de sistemas de seguridad, etc.

Tal es el poder transformador de esta tecnología que en los cambios podrían llegar incluso más allá. Siguiendo la lógica del desarrollo tecnológico, hay quienes postulan que en un tiempo más debiera desaparecer el dinero en papel o en monedas, para asumir la forma de registros contables que se cargan y descargan en forma electrónica.

Es en función de esas, por ahora, lejanas realidades y de otras más cercanas, que la banca tendrá que ir adoptando su oferta y forma de operar, conquistando y reteniendo a un cliente que posee cada vez mayor poder, concentrado en la punta de sus dedos.

Los bancos tenderán a la larga a diferenciarse por la calidad de los servicios que ofrezcan por internet, en particular, en cuanto a seguridad y confianza.

La compra del Banco BHIF por parte del hispano Banco Bilbao Vizcaya y la toma de control del Banco Santiago a manos del Grupo Santander son algunos factores que han provocado una urgencia por la modernización y mayor productividad en las gestiones.

El BBV Banco BHIF pretende posicionarse en todos los sectores con el concepto de multibanca, lo que ha implicado cambios internos desde la llegada del capital hispano. Por otra parte, el Banco del Estado aplica desde 1996 un proceso de planificación estratégica hasta el año 2000 para cumplir de manera más eficiente su rol social. Si bien ha enfrentado negociaciones con los sindicatos y amenazas de huelga, si se considera la magnitud de los cambios, el nivel de conflicto a sido mínimo y el personal comparte a fondo el proceso, no ha habido despidos; mas bien movimiento de personas hacia otras sucursales.

Aunque el proceso esta por finalizar, hechos como la llegada de extranjeros a la banca han provocado que los máximos ejecutivos del banco estén definiendo un nuevo proceso para mejorar la gestión en los próximos cinco años.

Pero esta baja no responde necesariamente a la crisis sino más bien a una manera distinta de operar en que la tecnología juega el rol principal.



La banca no responde al nivel de remuneraciones, ya que este se relaciona con la productividad que cada cual aporta, lo cual es regulado por el propio mercado laboral.

Los altos sueldos se deben a que las personas que trabajan en bancos tienen un perfil distinto a otras áreas. En total existen unos 150 productos y los ejecutivos deben conocer por lo menos unos 70 cotidianamente. Se tiene menos gente con mayores sueldos, pero mucho más capacitada.

Probablemente en la banca del futuro se seguirá apreciando una caída del personal, pero los salarios deberían mantenerse altos porque es gente mucho más productiva.

A juicio de los analistas, la banca siempre debe estar innovando y adaptándose a las nuevas realidades mediante la tecnología. Es imposible pensar en una banca pasiva, porque es el soporte financiero del resto de los mercados, y así como Chile ha tenido una fuerte afluencia de extranjero, los ejecutivos bancarios nacionales también han incursionado en mercados como Argentina y Brasil.

El futuro de la banca es promisorio. Es posible esperar nuevas fusiones, aunque no reducciones importantes en el número de bancos, ni tampoco crecimiento como lo vimos en décadas atrás. Se verá también mayor profesionalización en el recurso humano, con tendencia a reducir dotaciones en virtud de crecientes niveles de automatización.

Hoy, diversos bancos de diferentes países tratan de convencer a sus clientes de que pierdan el miedo a las transacciones por Internet. Hace poco tiempo, sin embargo, eran los mismos bancos los que se resistían a mudarse a la red. El Grupo Financiero Banamex - Accival (Banacci) fue el primero en lanzarse, y ya no hay vuelta atrás.

*“Cuando Banamex partió con esto le dio credibilidad a Internet en todo México”.*²⁰ Después de lo que hizo, muchos jugadores financieros tradicionales que estaban fuera de Internet han seguido sus pasos.

Banamex, el principal brazo financiero del Grupo Banacci, comenzó con la banca electrónica en 1995. Ese año, aun antes de inaugurar la banca telefónica – hoy considerada parte de la banca tradicional-, Banamex lanzó un sencillo sistema informativo, que funcionaba por

²⁰ Ivan Serdán, Gerente de la Banca de Inversiones de Capitales en Inverlat Casa de Bolsa.

módem a través de una red propietaria. Cuatro años después, esa página se transformó en Banamex.com. Las cosas han cambiado rápido.

Bradesco, el mayor banco privado de Brasil, ofreció acceso gratis a sus clientes, estrategia que de inmediato fue copiada por diversas empresas en Brasil y, luego, en otros países de la región.

Los beneficios de Internet son claros para la industria. *“Cada vez que un cliente visita una sucursal, genera un costo para el banco, este costo luego se transfiere a los clientes vía comisiones o cargos por servicios”*.²¹

Según los cálculos de una consultora, el costo promedio por transacción en la industria bancaria es de poco más de un dólar cuando la realiza un cajero humano en una sucursal. Hacer la transacción por Internet lleva el costo a... un centavo.

Banamex ha abrazado a Internet con todo. En cinco años dio cuerpo a una completa plataforma de servicios en línea, que van desde su sitio de banca electrónica BancaNet hasta un juego web, AcciGame, que enseña a invertir en bolsa.

Aún así, transitar en un 100% hacia servicios bancarios por Internet no está en los planes de Banamex. En el mundo existen bancos cuya operación es exclusivamente virtual, pero el modelo que seguirán las instituciones financieras en América Latina será diferente. No migrarán todas sus operaciones a Internet, los bancos grandes al menos en el corto plazo deberán mantener los canales tradicionales de distribución para captar a la población de menor ingreso y nivel educativo.

Por eso el cambio no es total. Hasta ahora, la mayor parte de los servicios que ofrece el portal de Banamex y BancaNet, su sitio web de banca por Internet, son los mismos que se pueden encontrar en sus casi 1.300 sucursales. Pero se están incorporando, progresivamente, otros servicios, como lectura de multisaldo para los clientes que tienen varias cuentas, operaciones para transacciones futuras y financiamiento electrónico a proveedores.

²¹ Michel Morin, Analista del Banco de Inversiones estadounidense Merrill Lynch.

El banco ya está negociando la participación en su plataforma B2B de empresarios locales en Brasil, Argentina y Chile. Los socios aportarán conocimiento local, la base de clientes y se encargarán de las relaciones con los usuarios. El mercado cree en esta nueva apuesta.

Para evitar una distracción del negocio bancario y aprovechar la fiebre de Internet, Banamex está pensando sacar a la bolsa la empresa conjunta de B2B que creó con Commerce One.

Aunque las proyecciones son alentadoras, los clientes se están mudando pausadamente a Internet. En febrero, sólo 52.000 personas usaron al menos una vez los servicios en línea de Banamex. Esto es menos del 1% de los clientes del banco.

En la actualidad el costo de utilizar los servicios via Internet es considerablemente inferior al de efectuar las operaciones en el Banco. Sin duda habrá una diferenciación de precios, dependiendo del medio que use el cliente para utilizar los servicios del banco.

Hoy el banco no cobra la consulta de saldo, pero está estudiando hacerlo en las sucursales físicas cuando el volumen de consultas por Internet aumente.

Los cálculos del banco hablan de alcanzar más de 200.000 usuarios a fines de año, además de aumentar las visitas que recibe en sus otros servicios.

El banco invierte entre US\$ 150 millones y US\$ 200 millones en tecnología en el año. Pero durante el 2000, la inversión sólo en proyectos de Internet podría llegar a US\$ 100 millones.

Con el sistema financiero mexicano en plena consolidación, el vuelco hacia Internet es un desafío adicional. Si a esto se le suma la alianza entre BVA y la española Telefonica-uno de los mayores protagonistas en Internet y telecomunicaciones de habla hispana-, puede decirse que la batalla recién comienza.

4.3 COSTO PROMEDIO DE TRANSACCION EN LA INDUSTRIA BANCARIA.

Cajero en la sucursal.	U\$ 1,07
Por vía telefónica.	U\$ 0,54
En cajero automático.	U\$ 0.21
A través de Internet.	U\$ 0,01

En un negocio regido únicamente por el precio se transformará la actividad crediticia en Chile. La velocidad con que internet disemina la información y la posibilidad de comparar ofertas en tiempo real, conducirá a la transformación de los productos financieros en verdaderas materias primas.

El sitio busca convertirse en una verdadera bolsa de créditos, donde los usuarios ingresan sus datos solicitando un préstamo y los bancos que están asociados al sistema hacen su oferta. El cliente define con cual se queda. Hasta la fecha participan los Bancos de Chile, BCI, BBVA Banco BHIF, Citibank, del Estado, T-Bank, Finandes, Atlas, CrediChile, Consorcio Hipotecario, Andueza y Principal.

Según Vicente Ballas, fundador, “hay una tendencia en la banca electrónica a commoditizar los productos especialmente aquellos créditos más masivos como los de consumo, hipotecarios y automotrices”.

CAPÍTULO V

LA AUDITORIA DEL NUEVO MILENIO

Producto de los nuevos avances tecnológicos y los cambios que ello implica para las organizaciones, los enfoques de auditoria se verán considerablemente afectados.

La preocupación de los auditores no solo será la de opinar acerca de la razonabilidad de los estados financieros y si estos están de acuerdo a los PCGA. Los procedimientos de auditoria que actualmente son utilizados no bastaran para asegurar la continuidad de las operaciones de una organización. Por tanto la opinión no estará fundada adecuadamente.

Los procedimientos que actualmente son utilizados por las empresas, se basan en la evaluación de los riesgos, que son los siguientes:

- **Inherentes:** es el riesgo de que un error significativo o una irregularidad pudiese existir en los estados financieros debido a las características propias del negocio, sus operaciones y componentes relacionados.
 - 1) **Naturaleza del negocio:** Las circunstancias económicas y financieras, mecanismos de comercialización, susceptibilidad a desfalcos, etc.
 - 2) **Naturaleza de los componentes:** referente a transacciones y actividades del negocio montos y volúmenes significativos de transacciones/operaciones, etc.
 - 3) **Naturaleza de los sistemas contables y de información:** referente al grado de computarización, efectividad, complejidad de los sistemas, cambios o ajustes efectuados en ellos, etc.

- **Riesgo de Control:** es el riesgo de que existan errores o irregularidades que no sean evitados o detectados por los sistemas de control de la empresa. Factores que inciden dentro de este riesgo:
 - 1) Operaciones nuevas o complejas.
 - 2) Volumen excesivo de operaciones.
 - 3) Reducción de personal o falta de entrenamiento.
 - 4) Falta o inadecuada segregación de tareas.
 - 5) Falta o inadecuado mecanismo de supervisión, control y seguimiento.

- **Riesgo de Detección:** es el riesgo de que los mismos errores o irregularidades no sean descubiertos por procedimientos de auditoria. Factores que inciden en este riesgo:

- 1) No examinar toda la evidencia disponible.
- 2) Mala evaluación y pruebas de controles y funciones.
- 3) Mala selección de los procedimientos.
- 4) Deficiente evaluación de los hallazgos.
- 5) Muestreo inadecuado.

- **Riesgo de servicio:** es el riesgo de no prestar un servicio de calidad, por no haber comprendido las necesidades y expectativas de la empresa, de los usuarios de los estados financieros y de otros informes incluidos en el examen.

Podemos señalar que en un futuro no muy lejano esta evaluación se vera complementada por otros procedimientos que evalúen la nueva tendencia de las compañías a realizar sus operaciones en Internet.

Dada la situación ya descrita, las empresas auditoras deberán complementar sus procedimientos y evaluaciones de riesgo de la siguiente forma:

5.1 EVALUACIÓN DE RIESGO

Los riesgos de auditoria se verán notablemente afectados, producto de la virtualización de los negocios de las empresas. Por tanto los auditores deberán evaluar los riesgos que afectaran las paginas Web. Algunos factores de riesgos importantes de evaluar podrían ser:

- La seguridad de la pagina Web, en cuanto a la información que en ella exista y con respecto a su vulnerabilidad.
- La privacidad de la información, en cuanto a la confiabilidad de los datos que contenga la pagina Web, tanto de la empresa como de clientes y proveedores.
- El grado de confianza que proporciona el servicio vía Internet.

A continuación proponemos algunos procedimientos de auditoria que a nuestro juicio serán necesarios:

- 1) efectuar pruebas de vulnerabilidad de las paginas Web, en cuanto a su acceso, ingreso, autorización, registro, etc.
- 2) Probar el sistema antivirus que posee la pagina Web que las empresas implementan para evitar posibles contagios.
- 3) Probar que los sistemas computacionales de la empresa estén capacitados para proporcionar seguridad de los datos, con ello nos referimos principalmente a la encriptación de la información.

Podemos concluir que a futuro la auditoria, como ya lo hemos mencionado, deberá cambiar su enfoque, dándole a este una nueva visión orientada principalmente a la tecnología computacional que enfrentan las empresas. Por tanto, los auditores financieros, pasaran a ser auditores de negocios, debiendo preocuparse por su capacitación en temas computacionales para poder continuar siendo competitivos en el mercado.

CAPÍTULO VI

EL ENFOQUE DEL BANCO DE CHILE

El Banco de Chile es una institución con más de 100 años de trayectoria en el mercado financiero. En la actualidad tiene más de 120 sucursales con cobertura a lo largo de todo Chile

Esta Institución, es un banco moderno y líder en cuanto a los productos que ofrece a sus clientes y vanguardista en la tecnología que utiliza, ya que cuenta con un moderno sistema en línea. Además es el único banco en Chile, que posee para cada uno de sus cajeros PC en línea.

Es un banco que se preocupa de conocer las necesidades de sus clientes, a través de encuestas que realiza periódicamente.. Es por esta razón que el banco se preocupa de capacitar a su personal para brindar el mejor servicio a sus clientes.

6.1 EL PRIMER DESAFIO DEL SIGLO XXI

Por consecuencia de los cambios originados en la forma de realizar Negocios en este siglo y por los requerimiento de los clientes, el Banco de Chile decidió crear en marzo la Gerencia Banca Electrónica, con dependencia directa de la Gerencia General.

Su misión es implementar un proyecto integral a nivel de la Corporación Banco de Chile, que asegure el liderazgo de esta, en todas las áreas de negocios en Internet. Su objetivo estratégico es asegurar la permanencia de la marca, liderazgo y capacidad competitiva de la Corporación en el emergente mundo virtual.

Esta nueva gerencia, a cargo de Pedro Robles E., es la responsable integral de este proyecto, pero tal como señaló el gerente general, *“Estamos frente al primer gran desafío que nos plantea el siglo XXI y su trascendencia involucra a todos y cada uno de quienes trabajamos en el Banco de Chile”*.

Para llevar adelante este proyecto, la Banca Electrónica integrará en un plan consolidado los planes parciales de las Divisiones y Filiales, como asimismo implementara acciones

comerciales y soluciones a través de un Modelo Matricial de Administración. Para ello, cada Gerencia de División y cada Filial del Banco ha designado sus respectivos responsables de Internet, quienes tendrán una doble dependencia funcional, que considera establecimiento de metas y evaluación de desempeño tanto de su área de origen como de la Gerencia Banca Electrónica.

Asimismo, la Banca Electrónica cuenta con un equipo profesional propio seleccionado especialmente dentro y fuera del Banco, que posee los conocimientos, la capacidad y la experiencia, tanto en los aspectos comerciales como tecnológicos, que se requieren para lograr el éxito de este importante proyecto institucional.

Este modelo de administración garantiza la interrelación entre las diferentes Divisiones, Áreas de Negocios y Filiales, de manera de lograr un real aprovechamiento de las ventajas tecnológicas que ofrece Internet. Asimismo, permite una evolución sistemática, coherente y nivelada de esta tecnología en los diferentes puntos que conforman esta Organización.

Es un verdadero desafío integrar esta nueva Banca Electrónica. En cada una de las divisiones y filiales fueron elegidos excelentes profesionales, en quienes recae la responsabilidad de maximizar el uso de esta herramienta al interior de sus propias áreas, como asimismo, en entregar su inapreciable contribución para que este proyecto sea un verdadero éxito a nivel de la Corporación Banco de Chile.

Si bien el proyecto de la Banca Electrónica tiene tantas aristas como posibilidades, hay resultados que ya se dejan ver: la implementación del Back Office Electrónico y el portal de inversiones son dos pasos concretos que ya están al servicio de los clientes del banco.

El Back Office Electrónico se trata de una unidad que centraliza todo el soporte a clientes bajo un concepto de atención continuada las 24 horas del día y los siete días de la semana. Los clientes tienen la posibilidad de acceder a esta mesa de ayuda, cada vez que lo necesiten, para recibir apoyo en todo lo relativo a Internet.

Paralelamente, esta unidad efectúa un control operacional de calidad de servicio ya que, gracias a un monitoreo permanente, puede tomar acciones preventivas y correctivas al revisar la calidad de la información, su vigencia en el tiempo y su eficiencia y rapidez con que esta operando el sistema.

Por último, es capaz de entregar relevante información estadística de gran importancia para el desarrollo de esta nueva forma de hacer negocios, al poder señalar con exactitud la cantidad y tipo de visitas recibidas en cada uno de los sitios que forman parte de la Internet del Banco de Chile.

El Portal de Inversiones es un sitio donde el inversionista sea o no cliente, puede encontrar todo el contenido y los productos tanto del banco como de Banchile, que le permitan satisfacer sus necesidades de inversión.

En este portal también es posible encontrar contenidos de valor agregado como: noticias vinculadas al ámbito financiero, que se cambian diariamente o durante el día de ser necesario; completos análisis sobre el mercado bursátil; estudios con recomendaciones de inversión en distintas empresas; indicadores económicos y la posibilidad de conexión con la Bolsa de Comercio de Santiago y de distintos mercados internacionales.

A través de la página WEB del Banco de Chile (www.bancochile.cl), los clientes pueden acceder a un completo menú de información de los productos y servicios que el banco ofrece y realizar gran cantidad de transacciones que les ahorraran tiempo y facilitarán su tarea diaria.

6.1.1 ESTADÍSTICAS ACERCA DE LA UTILIZACIÓN DEL SERVICIO

- 25.000 clientes del Banco de Chile visitan regularmente su página WEB. Y, a través de ella, se realizan 350.000 transacciones mensuales.
- En Chile, la base de usuarios de Internet se sitúa entre las 700.000 y 1.000.000 de personas. Las estimaciones para el año 2005 sitúan a los usuarios en 2,7 millones, con una penetración del 17%. Para el conjunto de Latinoamérica existen actualmente 11 millones de usuarios.
- Según un estudio del Boston Consulting Group, en los próximos tres años, los chilenos comprarán US\$38 millones (\$19.000 millones) con tarjetas de crédito por Internet.
- El número de personas con acceso a Internet llegará este año a los 304 millones en todo el mundo, con un aumento de casi el 80% desde 1999 (Tercer Informe Anual sobre Economía Digital del Gobierno de Estados Unidos).

“Este es sólo el inicio de una nueva era... la era de Internet”.

Cabe destacar que el uso de los e-mails ha contribuido efectivamente a la disminución del flujo de papeles y ha aumentado la calidad de las comunicaciones producto de la facilidad de uso y el levantamiento de las barreras de disponibilidad de las personas.

Antes de la globalización producida por Internet y de la utilización masiva de los correos electrónicos, el despacho de correspondencia, la notificación de decisiones a través de memos a las llamadas telefónicas de los negocios, tenía en muchos casos baja efectividad, debido al tiempo que implica la recepción de la información y la demora que significa su respuesta.

Consecuente con los tiempos que estamos viviendo, el banco incorporo desde el año pasado, el e-mail como herramienta tecnológica que nos permite potenciar los negocios y aumentar la productividad, canal que se dio a conocer inicialmente con el nombre de SIM (Sistema Interno de Mensajes).

Cada vez es más frecuente que los clientes y, en mayor grado las empresas con que se relacionan cuenten con e-mail. Esto contribuye efectivamente a optimizar las relaciones con ellos, disminuyendo el tiempo de transacción y levantando barreras de disponibilidad de las personas, que imponen otros medios como las reuniones y los contactos telefónicos. Es por esta vía que se logran importantes ahorros de tiempo y los negocios se aceleran.

Este le permite al banco integrarse al mundo, a través de Internet y, para su utilización masiva se han agregado elementos de seguridad que posibilitan su mejor manejo dentro de un banco. En este sentido, es importante destacar que el correo electrónico es capaz de administrar en forma efectiva y selectiva los e-mails hacia y desde el exterior, permitiendo diferentes posibilidades de envío y recepción.

Cabe destacar que con la masificación de Internet también han aumentado los riesgos tecnológicos, en especial aquellos que se refieren a los virus informáticos, para los cuales el e-mail es un efectivo vehículo de contagio. En este punto el correo ha demostrado su solidez en seguridad, y ha pasado satisfactoriamente las duras pruebas que ha enfrentado la comunidad interconectada, como por ejemplo, el recién comentado virus “I Love You”, el cual no afectó al banco.

6.2 CARACTERÍSTICAS DEL E-MAIL BANCO DE CHILE

El correo electrónico esta integrado a las bases de recursos humanos, lo que potencia su administración seguridad y comodidad en su uso. Además, controla eficientemente el uso de los recursos de comunicación del banco, al ser parte de la arquitectura tecnológica de la institución y esta integrado con diferentes aplicaciones y servicios específicos del banco, tales como:

- **NORMATIVA:** mediante la cual se envía la publicación de una nueva noticia en la plataforma informativa.
- **INTERNET:** permite a los clientes enviar un e-mail directamente a sus ejecutivos de cuenta.
- **WORKFLOW:** avisa mediante un e-mail, cuando existe una tarea a realizar en un flujo de trabajo.
- **CARTOLA:** envío automático de cartolas a clientes del banco.
- **CORREO EN BANCONEXION WINDOWS:** que permite a los clientes enviar e-mails a su ejecutivo.

6.2.1 USO DE CANALES AL INTERIOR DEL BANCO

	Cantidad de e-mail por mes
	Mayo 2000
Envío e-mail Internos	365.644
Recepción e-mail Internos	348.004
Envío e-mail Internet	8.636
Recepción e-mail Internet	14.984
	737.268

6.3 PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL BANCO DE CHILE

El esquema del ciclo del proceso de capacitación:



6.3.1 DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

El objetivo es dimensionar los requerimientos de capacitación del Banco, tanto en número de trabajadores que necesitan potenciar capacidades o mejorar debilidades, como las materias específicas en las que se requiere formar y desarrollar, permitiendo establecer un Plan de Capacitación, organizado y coherente con las necesidades organizacionales y su correspondiente presupuesto de gastos.

De esta forma se cubren los siguientes objetivos específicos:

- **Determinar las necesidades específicas de capacitación de cada trabajador del Banco.**
- **Analizar las carencias que puede tener el trabajador, en materias de conocimientos, habilidades y actitudes, transformándolas en un plan de capacitación organizado y coherente.**
- **Estructurar los programas y cursos de capacitación en forma cuantitativa, permitiendo a las unidades reflejar estas acciones en su presupuesto.**
- **Comprometer a las jefaturas y trabajadores en el logro del Plan Anual de Capacitación, a través de su participación directa en la programación de actividades, complementando con antecedentes de la evaluación de desempeño de cada trabajador, la definición de las necesidades de perfeccionamiento, el desarrollo de habilidades o cambios conductuales requeridos.**

6.3.1.1 PROCESO DE DETECCION DE NECESIDADES

El procedimiento sugerido para que cada jefatura efectúe la detección de necesidades de su personal es el análisis comparativo que consta de los siguientes pasos:

- **Definir la situación idónea de un cargo. Él “debe ser o hacerse”. La información para esta fase se obtiene en planes estratégicos del Banco, manuales de organización, políticas, descripciones de puestos, estándares de rendimiento y de servicio.**
- **Determinar la situación real “él es o se hace” para obtener la información básica se podrán llevar a cabo entrevistas, aplicar cuestionarios, pruebas de desempeño, dinámicas grupales, etc.**
- **Hacer un análisis comparativo entre la situación idónea y la situación real para determinar las discrepancias.**

6.3.2 DISEÑO Y ACTUALIZACION DE PROGRAMAS

Esta etapa del sistema de capacitación tiene como objetivo estructurar los medios didácticos y soportes técnicos para hacer efectivos los procesos de enseñanza-aprendizaje. El diseño correcto de los medios, garantiza mejores resultados en la capacitación del personal del Banco. Es una etapa o fase de suma importancia, de él dependen, en gran medida, la calidad y efectividad de los cursos que se lleven a cabo.

Las acciones específicas a desarrollar son:

- Diseñar y probar metodologías para la preparación de cursos, conferencias, eventos y sesiones para la capacitación del personal.
- Proponer mecanismos para trabajar conjuntamente con expertos en contenido, sean internos o externos al Banco, a fin de crear o actualizar cursos y materiales.
- Diseñar los cursos, materiales y apoyos didácticos necesarios para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Evaluar continuamente la calidad técnica y la vigencia de los contenidos de los materiales y cursos. Sea a través, de encuestas dirigidas a los participantes a los cursos, reuniones con los relatores o interacciones permanentes con la línea.

6.3.2.1 CURSOS DE POST GRADO

Anualmente la Gerencia de Recursos Humanos solicitará a los Gerentes de División la presentación, si los hubiere, de personal que desean patrocinar para que efectúen cursos de Post Grado. Estas presentaciones serán tabuladas por Recursos Humanos, quien las someterá a aprobación de la Gerencia General.

6.4.1 EJECUCION DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACION

El objetivo de esta etapa es dar a conocer, ofrecer y coordinar los servicios y alcances del sistema de capacitación a todos los actores involucrados en él, con el afán de satisfacer sus expectativas.

Las acciones específicas que se contemplan en esta etapa son:

- Difundir en todo el Banco los eventos de capacitación a fin de promover la participación del personal en ellos.
- Certificar y registrar la participación del personal en cualquier evento de capacitación.
- Coordinar la participación de los actores involucrados.
- Verificar, antes de cada evento, la presencia de todo el equipo y material solicitado.
- Verificar que la información difundida llegue a sus destinatarios.
- Redactar informes cada vez que se requieran acerca del desarrollo general del plan y específicos de los programas y/o cursos.

6.4.2 EVALUACION Y SEGUIMIENTO

La evaluación puede realizarse al inicio, en medio y al final, o incluso, mucho después de algún proceso o actividad emprendida o a emprender.

La importancia de la evaluación radica en la medición cuantitativa y juicio cualitativo que se hace acerca del fenómeno del aprendizaje, con el propósito de tomar alguna decisión tendiente a mejorarlo.

6.4.2.1 CONSIDERACIONES A LA EVALUACION

- **La evaluación es un proceso para juzgar el progreso logrado por un conjunto de actividades en términos de un objetivo previamente aceptado.**
- **Es función de la evaluación retroalimentar al mismo sistema de evaluación, al sistema integral de capacitación y al sistema de la empresa.**
- **Existen factores cualitativos, no siempre factibles de reducción cuantitativa.**
- **La capacitación es un sistema, y la evaluación es un subsistema que atiende al todo y a cada una de las partes interrelacionadas para corregir o perfeccionar el logro de objetivos.**

6.4.2.2 DIMENSIONES DE LA EVALUACION

- **Efectividad de aprendizaje.** Es un indicador de aprovechamiento académico. Se mide por los conocimientos y habilidades adquiridas por los capacitados.
- **Se obtiene a través de pruebas o exámenes.**
- **Transferencia.** Evaluación del conocimiento o habilidad aplicado en el puesto de trabajo. Esta dimensión se verifica cuando el capacitando ha regresado a sus labores habituales y empieza a aplicar en sus quehaceres los conocimientos y habilidades adquiridos durante el curso.
- **Relación costo – beneficio de la capacitación.** Es un indicador que precisa cuánto se ha invertido en capacitación y cuánto se ha obtenido a cambio de ello. Es la relación entre los gastos destinados a la capacitación y los incrementos en productividad o resultados obtenidos.

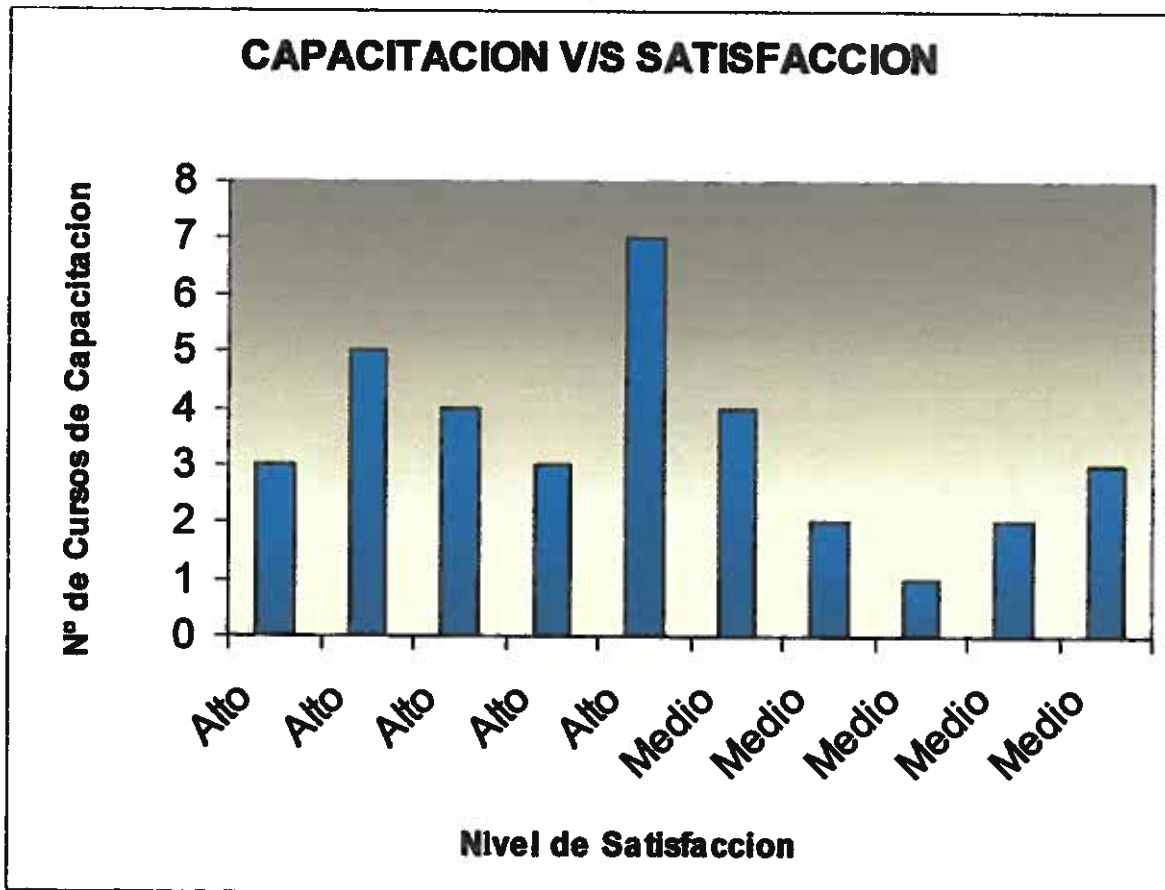
6.5 ANÁLISIS ESTADÍSTICO

A través de algunas encuestas que realizamos a ejecutivos y clientes del Banco de Chile hemos obtenido información acerca de los gustos y preferencias de los clientes del banco, como también de los ejecutivos de esta institución bancaria. Con la información obtenida hemos efectuado un análisis, con los datos relevantes para esta investigación, que arroja los siguientes resultados:



6.5.1 CON RESPECTO A LOS EJECUTIVOS

La encuesta fue realizada en forma aleatoria y al azar, a un total de 10 Ejecutivos de Cuentas (de personas). En el siguiente gráfico mostramos la relación que existe entre los cursos de capacitación realizados por los ejecutivos y el nivel de satisfacción que obtuvieron con estos.



Al analizar este gráfico, podemos concluir que los ejecutivos tienen un mayor grado de satisfacción a mayor número de cursos de capacitación realizados. Sin embargo existen ejecutivos que han realizado menor número de cursos de capacitación, los cuales también presentan un alto grado de satisfacción.

En el siguiente gráfico se muestra el porcentaje de cursos de capacitación específicos y globales realizados por los ejecutivos durante el último año. Mostrando así la tendencia del banco en sus cursos de capacitación.



Como se puede apreciar a través del gráfico la tendencia de capacitación del banco es hacia el área específica, es decir, cada vez que el ejecutivo asiste a un curso de capacitación, este trata de un tema particular.

6.5.2 CON RESPECTO A LOS CLIENTES.

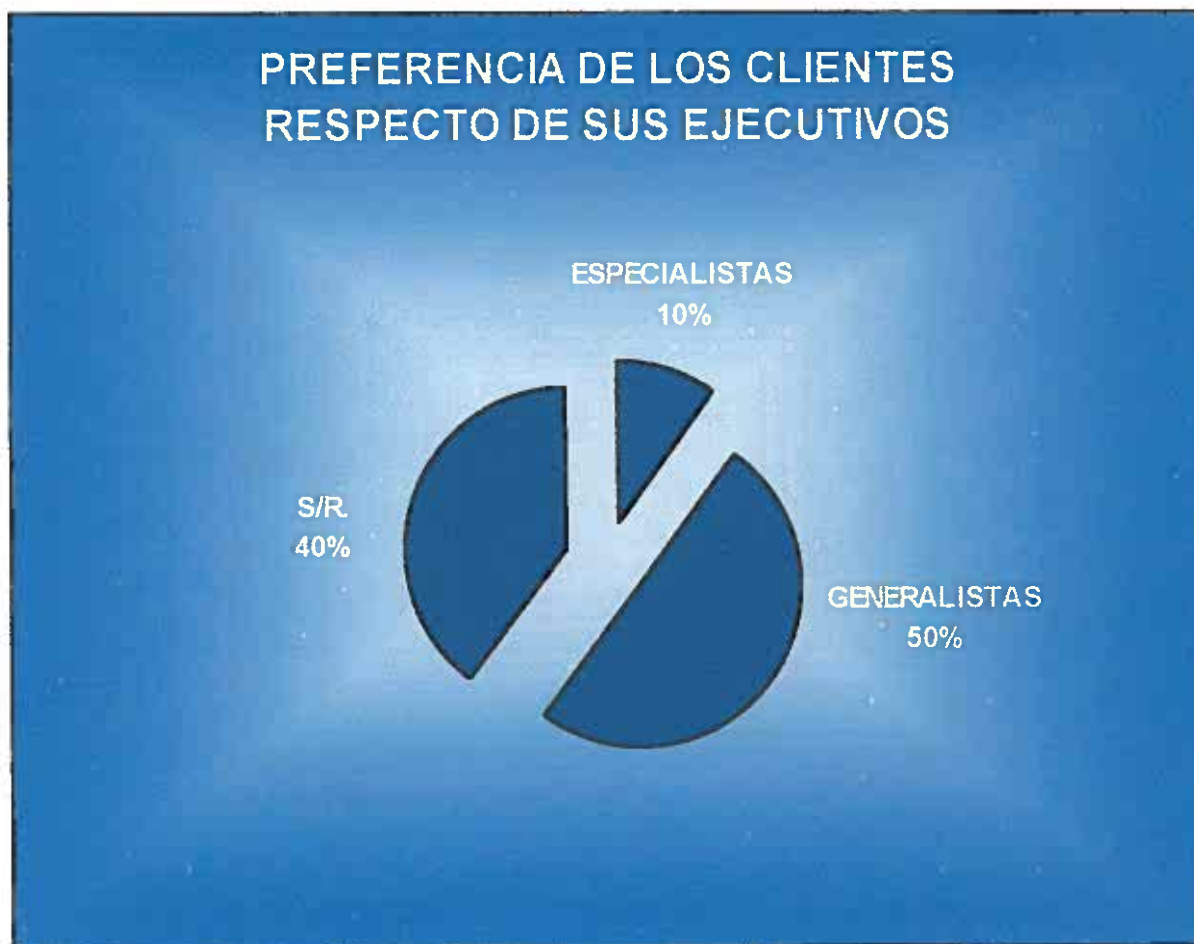
Se ha realizado una encuesta a 40 clientes del Banco en forma aleatoria y al azar, los cuales fueron sometidos a una serie de preguntas, cuyos resultados fueron utilizados para efectuar el siguiente análisis.

En el siguiente gráfico se ha estudiado el nivel de satisfacción que tienen dichos clientes con respecto a sus ejecutivos y los servicios que estos otorgan. Donde las personas encuestadas los han evaluado con nota de 1 a 7.



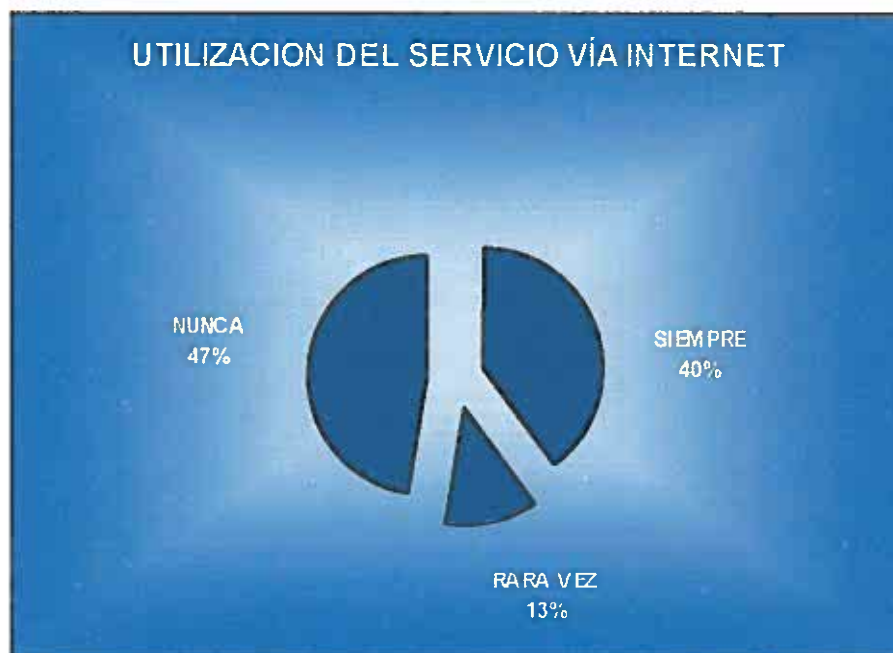
Se puede visualizar que la gran mayoría de los clientes encuestados califico el servicio otorgado por sus ejecutivos con notas entre 4 y 6, lo que implica que el nivel de satisfacción se encuentra entre regular y bueno, cabe destacar que la mayor tendencia fue nota 5.

A continuación graficaremos las preferencias de los clientes del banco, con respecto a los ejecutivos, es decir, si la tendencia es un ejecutivo especialista o generalista.



De las personas que respondieron esta pregunta, el 50% prefiere tener un ejecutivo generalista que responda todas sus inquietudes y requerimientos. El 10% prefiere un ejecutivo especialista, debido a sus actividades comerciales por lo cual requieren tener un ejecutivo que les de la mejor alternativa para estos. El 40% restante se abstuvo de responder a esta pregunta.

Por último para finalizar el análisis, dejaremos de manifiesto la importancia creciente que ha tenido en los últimos años la tecnología, específicamente el servicio vía internet, lo cual el Banco de Chile no ha querido dejar de lado; habilitando sus servicios a través de internet. Esto lo demostraremos a través del siguiente gráfico.



El análisis efectuado de este gráfico nos ha llevado a las siguientes conclusiones: Un 40% de la muestra ha utilizado el servicio via internet implementado por el banco, de los cuales la mayor parte de ellos son personas que fluctúan entre los 20 y 30 años de edad aproximadamente.

El 13% de las personas que rara vez han utilizado el servicio, sus edades fluctúan entre 28 y 35 años aproximadamente. El restante 47% no ha utilizado nunca este servicio y el rango de edad es superior a 40 años.

El 100% de las personas que utilizan siempre o rara vez el servicio vía Internet del Banco, han experimentado un nivel de satisfacción alto.

Luego de haber realizado el análisis de la globalización del negocio vía Internet, atribuimos el hecho de que un alto porcentaje de las personas encuestadas (60% aprox.) que han utilizado rara vez o nunca este servicio, se debe a la falta de credibilidad y seguridad que proporciona Internet, lo cual en la actualidad esta siendo normado para así proporcionar una mayor seguridad y credibilidad a los usuarios de la red. Creemos que en un futuro no muy lejano este porcentaje se vera considerablemente disminuido debido a la razón mencionada anteriormente.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIÓN

Una vez finalizado el trabajo y luego de una ardua investigación acerca de la eficiencia de los ejecutivos y los requerimientos acerca de estos, podemos señalar que la eficiencia de los ejecutivos radica principalmente en su productividad, que no esta dada solamente por tener una formación especializada o generalista, sino también por su experiencia laboral, liderazgo, etc.. Dependerá mucho también su nivel de eficiencia de acuerdo al cargo en que se desempeña en la organización y el nivel jerárquico que posee, ya que mientras más cercano a la punta de la pirámide se encuentre, mayor será su nivel de conocimiento acerca del negocio y las operaciones que este realiza, es decir, mas generalista será.

En cuanto a los mandos medios, es decir, gerentes de divisiones, de filiales, etc.. El panorama cambia, ya que lo que se requiere son personas con una formación y orientación especializada. Puestos que estos para orientar su efectividad y su eficiencia requieren por lo general un alto dominio de temas específicos, de forma tal de poder resolver rápidamente y en forma satisfactoria los problemas y requerimientos de los clientes y usuarios de estos.

En Chile y el resto del mundo en la actualidad existen otros factores que inciden en la eficiencia, uno de ellos y el más importante y ponderado por las empresas y sus ejecutivos es el fenómeno tecnológico que desde hace unos años ha ido en constante crecimiento, obviamente nos estamos refiriendo a "Internet".

Los negocios en todo el mundo están dando un vuelco a pasos agigantados hacia la virtualización de sus operaciones, buscando con ello no quedarse atrás, y perder posición y liderazgo de mercado. Es así que para poder crecer y ser competitivo en este nuevo mundo virtual, hay que conocer y saber lo último en avances tecnológicos sin perder de vista, las necesidades y requerimientos de quienes dan vida a las organizaciones, es decir, "los cliente".

Es así como buscando la tan anhelada "eficiencia", los altos ejecutivos se han dado cuenta que esta se puede y debe encontrar también en la red.

Para hacer eficientes las operaciones vía Internet en nuestro país falta mucho por avanzar, se puede decir que estamos insertos en una etapa de crecimiento, principalmente en lo que se refiere a normativa legal, seguridad y privacidad. Esto es un hecho conocido, y en la actualidad

el gobierno esta intentando regularlo. A pesar del crecimiento que ha tenido esta nueva forma de hacer negocio, tiene como restricción lo que ya antes mencionado, lo cual no ha limitado su masificación y ha dejado interesar a quienes ve en ella una ventaja.

Es así como grandes empresas como Falleba, Almacenes París, Telefónica, V.T.R., Banco BHIF, Banco Santander, Banco de Chile, etc.. Por nombrar algunos, ha puesto ha disposición de sus clientes los servicios que cada uno les proporciona, logrando de esta forma hacer más eficientes sus servicios y reduciendo sus costos de forma inimaginable.

Creemos que un futuro no muy lejano el nivel de virtualización sera tal, que reemplazara a muchas sucursales físicas y en muchos casos, el contacto cara a cara con los ejecutivos, ya que las nuevas generaciones serán altamente competitivas en lo que a tecnología se refiere. Y, como por tanto, la eficiencia se medirá por el servicio que presten las organizaciones en la red, la rapidez de las respuestas, su calidad, su nivel de contenido, seguridad, etc. Con todo esto las empresas lograran mantener a sus actuales clientes y se potenciaran posibles entrantes a su cartera.

En cuanto a lo que auditoria se refiere. Podemos vislumbrar un cambio en su forma y procedimientos a aplicar, puesto que deberán poseer un alto grado de conocimiento de mercado y tecnología. Pasando de ser auditores financieros a auditores de negocios, ya que la continuidad de los negocios de una empresa podría verse afectados por la vulnerabilidad o falta de seguridad de sus servicios a través de la red.

GLOSARIO

- **Eficiencia:** Es la relación existente entre el trabajo desarrollado, el tiempo invertido, la inversión realizada en el trabajo y el resultado logrado, vale decir, Productividad.
- **Ejecutivo:** Persona que ejecuta una labor apremiante, aplica conocimientos y leyes, por lo general se utiliza este termino para dirigentes de una empresa o empleados de altos y medios mandos bancarios.
- **Especialización:** Acción de efectuar un trabajo, o labor que requiere una cierta formación profesional o pericia de un tema específico.
- **Globalización:** Considera la totalidad, visión de un conjunto de factores, no profundiza en lo específico.
- **Trafagón:** Habitualmente, personas que realizan negocios o cuya faena los hacen ir de un lugar a otro, moverse mucho, con demasiada solicitud y ansia.
- **Trainee:** Periodo en o de práctica, en que una persona aprende y practica los conocimientos adquiridos teóricamente.
- **Training:** Periodo de formación, preparación o entrenamiento.
- **Coaching:** Entrenamiento, clases de preparación para una tarea o labor específica.
- **Essay:** Composición, trabajo de ensayo.
- **MBA:** Management Business Administration
- **Executive Coaching:** Entrenamiento ejecutivo, entrenar a ejecutivos para desarrollar ciertas labores.
- **On- Line:** En línea, generalmente se utiliza este termino para referirse a operaciones en línea.

- **Headhunters:** Cazadores de talentos.
- **Knowledge:** Conocimiento, dominio de un tema o área.
- **Management:** Gestión, organización, dirección, administración de algo.
- **Net Work:** Conectar a la red; Emitir en toda la cadena a través de la red.
- **Off Line:** Desconectado, fuera de la red.

BIBLIOGRAFIA

Ediciones Financieras “ El Diario”, ediciones 1998 - 2000.

Ediciones “El Mercurio”, ediciones 1998 – 2000.

Revista “Trend Management”, ediciones 1998-2000.

Revista “Gestión”, edición 1999.

Revista “Bolsa”, Madrid stock exchange magazine, edición 2000.

Revista “Barras”, Revista del Comercio Electrónico, edición 2000.

Revista “Contacto” , Banco de Chile, edición 2000.

Peter F. Drucker; “El Ejecutivo Eficaz”, Montclair, New Jersey.

Revista “American Economía”, edición 2000.

ANEXO 1
FORMULARIO: ENCUESTA A LOS EJECUTIVOS

ESCUELA DE CONTADORES AUDITORES DE SANTIAGO

ENCUESTA DE EVALUACIÓN

“EN BUSCA DE LA EFICIENCIA DEL EJECUTIVO DEL 2000”.

EJECUTIVOS DE CUENTAS:

I Parte:

¿Cuál es su área de trabajo?

Personas

Empresas

Pype

Pyme

Grandes Empresas

Indique cual de los siguientes productos Bancarios ofrece a sus clientes:

Cuentas Corrientes

Tarjetas de Créditos

Líneas de Crédito

Cuentas de Ahorro

Créditos

Depósitos a Plazo

Inversiones

Fondos Mutuos

Acciones

Otros

Especifique _____

II Parte:

Evalúe con nota de 1 a 7, siendo como nota mínima 1 y 7 la nota máxima:

1. **Cuán satisfecho esta usted en general con los servicios que el banco le otorga** _____

2. **Cuán satisfecho esta usted, en general con la atención recibida de su superior directo** _____
3. **En el momento que usted se comunica con su agente, este lo identifica y sabe a que se dedica** _____
4. **Capacidad de su agente para dar respuestas oportunas a sus inquietudes y requerimientos** _____
5. **Conocimiento y habilidad del agente respecto de los productos y servicios** _____
6. **En el momento que usted solicita formularios para cursar sus operaciones, los encuentra en su sucursal** _____
7. **Los formularios son claros y de fácil llenado** _____
8. **Recibe en forma oportuna la documentación generada por sus operaciones** _____

III Parte:

INFORMACIÓN CURRICULAR

1. **¿Cuál es su nivel académico?**
2. **¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el banco?**
3. **Durante el ultimo año ¿cuántos cursos de capacitación ha realizado?**

4. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a los cursos de capacitación entregados por el banco?

Alto

Medio

Bajo

Muy bajo

5. Los cursos de capacitación que ha realizado, son enfocados a:

Área específica

Área global

6. La capacitación otorgada por el banco son aplicadas:

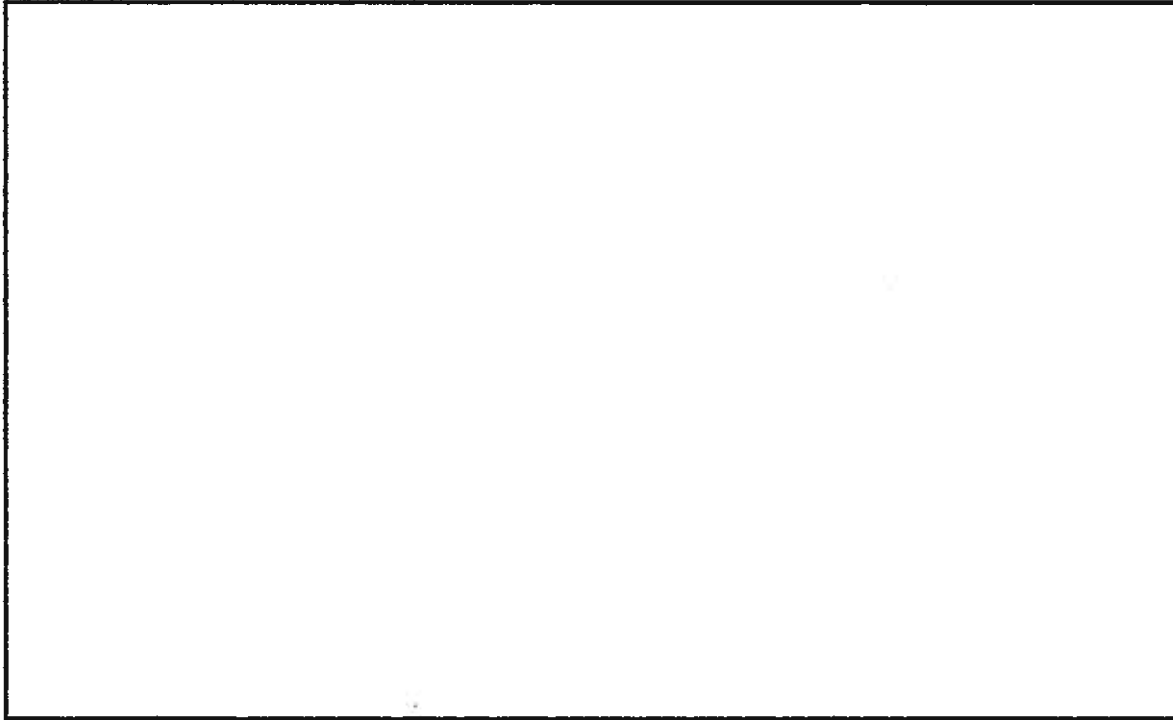
Siempre

Pocas veces

Nunca

SOBRE SUS SUGERENCIAS

En el siguiente recuadro, le solicitamos que por favor nos haga notar sus comentarios y sugerencias:

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the respondent to provide their comments and suggestions. The box is currently blank.

ANEXO 2
FORMULARIO: ENCUESTA A LOS CLIENTES

ESCUELA DE CONTADORES AUDITORES DE SANTIAGO



ENCUESTA DE EVALUACIÓN

"EN BUSCA DE LA EFICIENCIA DEL EJECUTIVO DEL 2000".

CLIENTES USUARIOS:

I Parte:

Edad:

Indique cual de los siguientes productos Bancarios Ud. utiliza:

Cuentas Corrientes

Tarjetas de Créditos

Líneas de Crédito

Cuentas de Ahorro

Créditos

Depósitos a Plazo

Inversiones

Fondos Mutuos

Acciones

Otros

Especifique _____

II Parte:

Evalúe con nota de 1 a 7, siendo como nota mínima 1 y 7 la nota máxima:

1. **Cuán satisfecho está usted en general con su banco _____**
2. **Cuán satisfecho está usted, en general con la atención recibida de su ejecutivo _____**
3. **En el momento que usted se comunica con su ejecutivo, este lo identifica y sabe a que se dedica _____**
4. **Capacidad de su ejecutivo para dar respuestas oportunas a sus inquietudes y requerimientos _____**
5. **Conocimiento y habilidad del ejecutivo respecto de los productos y servicios _____**
6. **En el momento que usted solicita formularios para cursar sus operaciones, los encuentra en su sucursal _____**
7. **Los formularios son claros y de fácil llenado _____**
8. **Recibe en forma oportuna la documentación generada por sus operaciones _____**
9. **Cuan satisfecho esta usted con los precios cobrados por su banco _____**

III Parte:

1. Cuantas veces Ud. Retira talonarios de cheques:

Una vez al mes _____

Dos veces al mes _____

Más de dos veces _____

Otra Opción _____

2. Cuantas veces a la semana retira cartolas:

Una vez a la semana _____

Dos veces a la semana _____

Más de dos veces _____

3. Cuantas veces al mes realiza otro tipo de operaciones:

Una vez al mes _____

Dos veces al mes _____

Una vez a la semana _____

Que tipo de operaciones realiza _____

4. Cuantas veces visita a su ejecutivo:

Una vez a la semana _____

Dos veces a la semana _____

Más de dos veces _____

5. Cual de estas opciones a su juicio le agradaría mas:

(marque sus opciones)

- a) Retirar sus documentos en su sucursal
- b) Retirar sus documentos en su sucursal más cercana
- c) Que envíen los documentos a su oficina
- d) Un ejecutivo que realice distintas operaciones
- e) Un ejecutivo que realice un solo tipo de operaciones

6. Ud. como cliente del banco utiliza los servicios vía Internet:

Siempre

Rara vez

Nunca

7. A quedado satisfecho con el servicio vía Internet:

Sí

No

SOBRE SUS SUGERENCIAS

En el siguiente recuadro, le solicitamos que por favor nos haga notar sus comentarios y sugerencias:

ANEXO 3
RESUMEN: RESULTADOS DE LAS ENCIESTAS

CUADRO RESUMEN ENCUESTA EJECUTIVOS

La muestra fue de 10 ejecutivos, de los cuales el 100% su área de trabajo eran personas.

PRIMERA PARTE

Productos Bancarios ofrecidos:

Cuentas Corrientes: 10 ejecutivos

Tarjetas de Crédito: 10 ejecutivos

Línea de Crédito: 10 ejecutivos

Cuenta de Ahorro: 9 ejecutivos

Créditos: 10 ejecutivos

Depósitos a Plazo: 8 ejecutivos

Inversiones: 7 ejecutivos

Fondos Mutuos: 9 ejecutivos

Acciones : 5 ejecutivos

SEGUNDA PARTE

1) Nota 7: 40%	Nota 6: 50%	Nota 5: 10%
2) Nota 7: 70%	Nota 6: 30%	
3) Nota 7: 60%	Nota 6: 40%	
4) Nota 7: 50%	Nota 6: 40%	Nota 5: 10%
5) Nota 7: 40%	Nota 6: 50%	Nota 5: 10%
6) Nota 7: 50%	Nota 6: 40%	Nota 5: 10%
7) Nota 7: 50%	Nota 6: 50%	
8) Nota 7: 60%	Nota 6: 20%	Nota 5: 20%

TERCERA PARTE

1) Información Curricular

E.Medía: 2 ejecutivo.

Técnico Profesional: 8 ejecutivos

2) Años de Trabajo

3) Cursos de Capacitación del último año

De 1 a 2 cursos: 3 ejecutivos

De 3 a 4 cursos: 5 ejecutivos

De 5 a 6 cursos: 1 ejecutivo

De 7 a 8 cursos: 1 ejecutivo

4) Nivel de Satisfacción de los cursos

Alto: 5 ejecutivos

Medio: 5 ejecutivo

5) Área de los cursos

Global: 2 ejecutivos

Específica: 8 ejecutivos

6) Utilización de los cursos

Siempre: 7 ejecutivos

Pocas veces: 3 ejecutivos

CUADRO RESUMEN ENCUESTA CLIENTES

Esta encuesta fue realizada en una muestra de 40 personas.

PRIMERA PARTE

Edades:

20 – 29 años	= 19 personas
30 – 39 años	= 7 personas
40 – 49 años	= 7 personas
50 – 59 años	= 7 personas
60 – o más	= 1 persona

Productos bancarios:

Cuentas Corrientes	= 39 personas equivale a 97.5%
Tarjetas de Crédito	= 37 personas equivale a un 92,5%
Línea de Crédito	= 33 personas equivale a un 82.5
Cuenta de Ahorro	= 17 personas equivale a un 42,5
Créditos	= 19 personas equivale a un 47,5%
Depósitos a Plazo	= 8 personas equivale a un 29%
Inversiones	= 1 persona equivale a un 2,5%
Fondos Mutuos	= 4 personas equivale a un 10%
Acciones	= 4 personas equivale a un 10%

SEGUNDA PARTE

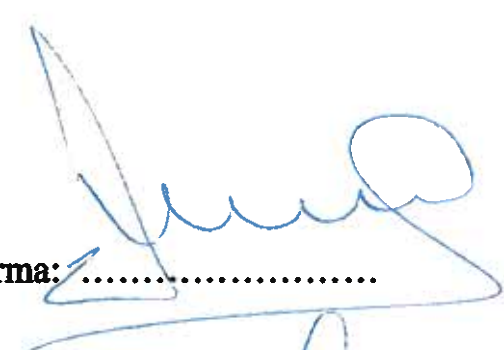
	Nota	7	6	5	menos de 5
1)		9 (22,5%)	16(40%)	13(32,5%)	2(5%)
2)		6(15%)	9(20%)	12(30%)	12(30%)
3)		8(20%)	8(20%)	6(15%)	17(42,5%)
4)		4(10%)	8(20%)	12(30%)	15(37,5%)
5)		9(22,5%)	13(32,5%)	11(27,5%)	6(15%)
6)		18(45%)	16(40%)	6(15%)	_____

TERCERA PARTE

- 1) 1 al mes: 17 pers. Mas de 1 al mes: 12 pers. Menos de 1 al mes: 6 pers.
- 2) 1 a la semana: 17 pers. Mas de 1 vez: 13 pers. Menos de 1 vez: 8 pers.
- 3) 1 a la semana: 8 pers. 1 al mes: 8 pers. Rara o nunca: 14 pers.
- 4) 1 a la semana: 10 pers. 1 al mes: 7 pers. Rara o nunca: 23 pers.
- 5) a) 3 pers. B) 10 pers. C) 20 pers. D) 20 pers. E) 4 pers.
- 6) siempre: 16 pers. Rara vez: 5 pers. Nunca: 19 pers.
- 7) Sí: 21 personas No: 19 personas.

Profesor Guía: Cristian Kholer

Firma:



Integrantes: Bacigalupo Donoso, Andrea

Firma:



Baraona Morgado, M^a Verónica

Firma:



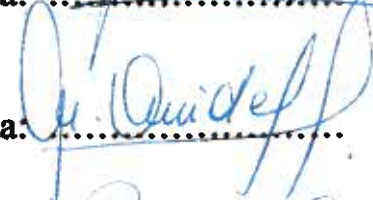
Morales Forno, Giovanna

Firma:



Quidel Morales, Mónica

Firma:



Sangüeza González, Mariana

Firma:

