

MINUTA

SERVIESTADO en el marco de la Transformación de la Corporación BancoEstado

Preocupaciones y Propuestas

Elaborado para: Comité Ejecutivo. Corporación BancoEstado.

Contexto

La industria financiera se está transformando a pasos agigantados. La incorporación de nuevos canales para transacciones remotas ha configurado una fuerte modificación en los mecanismos de operación en la banca y sus industrias anexas. La digitalización ha permitido migrar transacciones presenciales hacia medios digitales, lo que ha implicado cambios en los modelos de sucursales y los servicios de caja y posventa. La migración hacia el espectro digital no es homogénea: existen muchos sectores de la sociedad que todavía no forman parte de ese fenómeno, pero es evidente que el proceso de cambio será gradual, pero sin pausa.

Entendemos que la Corporación BANCOESTADO tiene que subirse a la ola de los cambios y hacer esfuerzos adicionales, porque estamos partiendo un poco atrás, respecto del resto de la industria. La realidad de SERVIESTADO está íntimamente ligada a los cambios que está experimentando el Banco y la Corporación en su conjunto. Más aún, en cuanto centro de servicios presenciales, somos una empresa que deberá adaptarse más rápido a los cambios, evolucionando hacia nuevos clientes y productos.

Como Sindicato estamos conscientes de que la empresa deberá transitar un camino de cambios a todos los niveles. Sin embargo, creemos que ese camino debe ser en conjunto con los trabajadores, a través de un diálogo permanente, con mecanismos claros, con procesos graduales y transparentes y con plena conciencia de que la transformación se debe hacer desde adentro hacia afuera. Las nuevas condiciones deben venir acompañadas de recursos y herramientas para enfrentarlas.

Hace pocos días se inició, formalmente, la venta de seguros y si bien comprendemos la estrategia, consideramos que todavía falta mucho para poder desplegar masivamente cualquier cambio de modelo de negocios en la Red: Nuestra condición de Banca Masiva —que actúa de soporte a los millones de clientes de BancoEstado y que gestiona productos transversales como, por ejemplo, cuentas RUT, recarga bip! y varias otras recaudaciones— no nos permite compatibilizar adecuadamente la venta y la transacción. Pero además de este aspecto específico, existen aspectos estructurales que requieren un abordaje con urgencia. En esta minuta exponemos, algunas de

nuestras inquietudes centrales en el marco del fortalecimiento de la posición de SERVIESTADO dentro de los cambios que vive la Corporación y la Industria.

SERVIESTADO como trampolín para el Banco

Desde el nacimiento de esta filial del Banco a los trabajadores se los contrató con la esperanza de que se formarían en SERVIESTADO para que luego pudieran pasar al Banco. Durante algún tiempo los vigilantes pasaban, anualmente, al Banco. sin embargo, hoy en día se cortó esa iniciativa.

Consideramos que SERVIESTADO debería ser la “universidad” donde se preparen a los trabajadores en los equipos, softwares, procedimientos y normas del Banco. En vez de Salir a buscar trabajadores fuera del banco, se debería buscar un mecanismo para que las primeras opciones recaigan sobre trabajadores de SERVIESTADO.

Gradualidad: Una preocupación central

SERVIESTADO va cambiar la piel, pero ese proceso no es instantáneo, requiere planificación y sincronía. Es importante que las transformaciones se realicen de manera gradual, con reconocimiento de las brechas actuales entre lo que tenemos y lo que esperamos; y avanzar con una planificación clara respecto de los mecanismos que utilizaremos en el periodo de transición para cerrar esas brechas.

Dotación

Debido al proceso de venta de seguros, hubo trabajadores que no estuvieron de acuerdo y no firmaron los anexos, debido a esta situación varias sucursales quedaron con menos personal el cual no ha sido reemplazo a la fecha, lo que conlleva colapso en los trabajadores y la molestia de los clientes por la larga espera de atención, que se traduce finalmente en reclamos.

Si bien la UCI es un factor que se aplica indistintamente a las sucursales, es necesario el apoyo de recurso humano en aquellas sucursales que presentan una ubicación y tipo de cliente distinto.

Capacitación

Es de esperar que el cambio de modelo se lleve a cabo con los necesarios planes de capacitación y desarrollo de habilidades de los trabajadores. Se requiere una correcta capacitación a los asistentes y jefaturas tanto en la nueva forma de gestión como en los productos específicos ya que si existe algún cliente que tiene dudas o reclamos posteriores, los trabajadores seamos capaces de explicar correctamente antes de derivar la atención.

Nuestra demanda es que se den a conocer los planes y programas de capacitación que se desarrollaran para apoyar la transición del modelo de trabajo.

Infraestructura

La infraestructura de la Red dista mucho de ser homogénea, ya que las características de tamaño, diseño, número de trabajadores, servicios y horarios de atención son muy diferentes. Es sabido que las diferencias se dan en, al menos, en estos tres ámbitos:

- Modelo de gestión: funcionamiento, tipo de servicios principales que otorgan (BiP!, monedas, otros), horarios de funcionamiento.
- Entorno: Región, zona, tipo de clientes, condiciones socioeconómicas, seguridad de operaciones y riesgos del entorno; afluencia de público, entre otros.
- Infraestructura de Sucursales: Cantidad de cajas, si existe mesón, baños, comedores y espacios para atención de clientes

Estamos preocupados porque muchos de los cambios se implementarán a nivel de una RED que presenta desgaste, que tiene deficientes condiciones de espacio y climatización o directamente hacinadas.

Algunos ejemplos de problemas de infraestructura

- Sucursales con problemas: hall pequeños, filas extensas, reclamos de clientes
- Sucursales hacinadas: espacios de movilidad reducidos y ocupados por bolsas con monedas
- Sucursales sin infraestructura básica: ejemplo, sucursales sin comedor o bien con baños al lado de comedores.

107 oficinas, 107 mundos.

Cada una de las sucursales de SERVIESTADO es un mundo en sí mismo, no pueden compararse, porque tienen públicos y enfrentan condiciones socio, geográficas y económicas distintas.

A ello se suma que la infraestructura no es homogénea en todas ellas. Ello es importante porque la planificación de los cambios que vive SERVIESTADO debe realizarse considerando una RED muy diversa. Como sindicato hemos propuesto avanzar hacia una clasificación base de las sucursales que permitirá establecer un diseño del modelo comercial acorde a las realidades que enfrentan.

Seguridad

Respecto al tema de la seguridad en las sucursales, es relevante que la empresa implemente y unifique la función del VVPP, debido que muchas veces los VVPP tienen que hacer el papel de anfitrión y tienen que descuidar la seguridad de la sucursal, más preocupación de sus vestimentas que en algunos casos trabajan con uniformes desteñidos, descosidos, zapatos en mal estado.

Hacen falta más programas de capacitación en seguridad, no solo para los vigilantes sino también para el resto del personal.

Infraestructura tecnológica

El cambio del modelo de negocios deberá realizarse considerando un sistema perfeccionado de soporte digital y tecnológico, que permita realizar procesos ágiles, para que la operación no se retrase. Hoy en día, los asistentes de caja no tienen toda la información digital para vender los seguros y están completando formularios a mano, con la consiguiente demora y posibilidades de errores.

Nuestra consideración es que el despliegue de nuevos servicios debe realizarse una vez que los sistemas puedan soportar los productos. De no ser así enfrentamos, riesgos y problemas operacionales que repercutirán en la calidad del servicio, en los incentivos (que no existen) y en la gestión de los equipos en la RED.

Mientras eso ocurre, la opción sería que la implementación se realice sólo en sucursales con mesón, debido a que poseen el sistema adecuado para generarlo en línea.

Condiciones laborales y compensaciones

Los cambios del modelo de negocios deben hacerse con los trabajadores. Eso implica involucrar activamente a los equipos de las distintas áreas de la empresa, en especial a quienes deberían implementar los cambios de cara al cliente. SERVIESTADO debe hacer esfuerzos ingentes para que los cambios se generen con la menor resistencia posible.

Para lograrlo consideramos central abordar los siguientes aspectos:

A.- Reglas Claras: Los cambios o incorporaciones de funciones de los trabajadores deben estar debidamente reglamentadas en contratos y anexos de trabajo. Creemos que no se debe cambiar condiciones sin los avisos, información y reglas conocidas con antelación.

Nuestra petición es que antes de desplegar proyectos se debe:

- i. Dar a conocer las nuevas funciones
- ii. Explicar las tareas y responsabilidades
- iii. Advertir los riesgos
- iv. Normar procedimientos
- v. Establecer mecanismos de reclamaciones y apelaciones

B.- Compensaciones: La implementación de nuevos negocios tiene que venir acompañada de una retribución para los trabajadores y las sucursales que lo implementen. En efecto, SERVIESTADO tiene que elaborar programas de compensaciones que valoren y retribuyan el esfuerzo adicional. Vender productos es muy distinto a registrar transacciones.

Consideramos que el modelo de incentivos en esta nueva etapa debe comprender:

- Incentivos individuales

- Incentivos por oficina
- Incentivos por productos.

Como sindicato proponemos trabajar en conjunto con la administración y llegar a establecer mecanismos de incentivos para los trabajadores.

Metas e Indicadores

El énfasis actual de los indicadores está puesto en calidad de servicio, no en cantidad de transacciones. Es importante que antes de desplegar los cambios de negocios se revisen los indicadores, se evalúen transformaciones graduales y que haya mecanismos de ajustes que reconozcan los períodos de adaptación.

Nuestras propuestas en este ámbito son:

- Conocer los indicadores de gestión que se implementarán.
- Que exista la retroalimentación constante con el sindicato y las sucursales en casos en que los índices de satisfacción se vean afectados por la espera de realizar el proceso.
- Que se desarrollen mecanismos de gradualidad en la implementación de nuevas metas o indicadores.

En suma, la transformación de SERVIESTADO requiere de un esfuerzo de planificación e implementación acorde a los desafíos que enfrentamos. Como Sindicato nos sumaremos a la transformación en la medida que los cambios se hagan de manera coherente, armónica, en sintonía con nuestras falencias, con reconocimiento de nuestras capacidades y con diálogo permanente.

Desde ya, nos ponemos a disposición para trabajar por el bienestar de nuestra gente y la sostenibilidad de la empresa.

Directiva Nacional

Sindicato N°2 SERVIESTADO

octubre de 2018