

## Caso: La INTRAWEB en Redbanc: un salto evolutivo

En la empresa saben que deben pasar de ser un ente más bien “cuadrado”, con muchas reglas operacionales, a ser más flexible y finalmente adaptativo.



Redbanc ya ha pasado por identificar sus procesos, mapearlos, eficientarlos e implementarlos. La empresa siente que hoy comienza a germinar la idea de la organización adaptativa dentro de la misma. Este proceso se ha visto apoyado con la llegada de gente nueva que acepta muy bien los cambios y las nuevas formas de trabajo internas.

La compañía se dio cuenta que el proceso de cambio incluye a muchas personas y procesos. Suelen usar la analogía con un portaviones, que para girar y cambiar de rumbo requiere de mucho tiempo. La idea es que esto cambie, de manera que los virajes, cuando fueran necesarios, sean realizados rápidamente.

En Redbanc ya asimilaron su ingreso a un camino sin vuelta atrás, aunque algunas personas quisieran retornar a

los antiguos sistemas, como ya se ha dicho. Este es el único camino válido si se quiere tener en el futuro una empresa ágil, eficiente y, sobre todo, cada vez más **adaptativa**.

### Los motores básicos

Para que la idea de transformarse en una organización adaptativa se transforme en algo real, Redbanc ha empezado a trabajar con su gente en la ejecución y el entendimiento de la dinámica de los nuevos procesos internos, logrando que sea de conocimiento de todos quienes la componen, que la empresa tiene grandes motores que la mueven y que sustentan el negocio.

Están, por ejemplo, el motor de las ideas, el de las soluciones y el de las operaciones. Este último se encarga de la creación de nuevos servicios y su posterior operación. Dichos motores tienen, a su vez, dinámicas y capacidades propias y distintas: deben llegar a ser independientes, cada uno con sus propias reglas y entre ellos, con criterios claros y definidos que regulan la interrelación.

El motor de las ideas es desestructurado, enfocado en el cliente. Inspecciona y genera negocios, con personal creativo que busca tesoros. El motor de soluciones es menos estructurado. Tiene, por un lado, bastante agilidad para conectarse con el motor de las ideas, y por otro, suficiente disciplina para conectarse con el motor de las operaciones, con personal innovador que aterriza y propone líneas de creación para las ideas con foco en “Cómo Sí” y no en “Por qué No”.

Finalmente, el motor de operaciones es muy estructurado, con personal conservador y regido por procedimientos que permiten despersonalizar las operaciones y obtener los niveles de calidad de servicio que se le exige.

Redbanc busca que lo anterior sea como un “evangelio” para las personas, de tal forma de tener una base sólida que les permita transitar hacia un modelo adaptativo. Para ello, han realizado un intenso trabajo con su gente, como por ejemplo llevar el lenguaje de los mapas a la empresa, con el objetivo de explotar esta técnica de abstracción que permite hacer posible el concepto de “**BIG PICTURE**”<sup>1</sup>.

También han capacitado al personal del motor de las soluciones realizando cursos como ZOSIAC (Zoom-SIde-ACtion), que enseña técnicas de mapeo para visualizar escenarios desde distintos ángulos y niveles de **abstracción**. Igualmente, se realizó un curso de visión sistémica, que desarrolla la capacidad de las personas para abstraerse y mirar desde distintas situaciones, escenarios o ámbitos los temas que se ponen bajo análisis.

## Más flexibilidad

Redbanc ha modificado su modelo de negocios y modelo operacional, pero se ha dado cuenta que estos cambios deben llegar también al modelo de servicios, tarea en la que se está trabajando en la actualidad, revisándolo y estandarizando los niveles de calidad, para luego traspasar esto a los procesos productivos y hacerlos convivir con lo preexistente.

En la empresa saben de la necesidad de pasar de ser un ente más bien “cuadrado”, con muchas reglas operacionales, a ser más flexible y finalmente adaptativo. Se han dado cuenta que el enfoque antiguo estaba lejos del cliente, no como se creía en un comienzo, ya que realmente estaba mucho más enfocado en los procesos y los productos. Y para estar más cerca del cliente, decidieron contar con la INTRAWEB como elemento articulador.

El objetivo es transformarse en una organización que sea capaz de satisfacer las necesidades de los bancos, ya que hoy ellos están demandando mucha más flexibilidad de lo que la compañía puede brindar.

Todos estos cambios no se llevaron a cabo en la misma etapa, ya que se fueron abordando los distintos modelos y áreas de la empresa en distintos momentos. A pesar de ello, todo fue avanzando muy positivamente y cumpliendo los objetivos propuestos.

Lo importante es que en la compañía ya se ve germinar la semilla que los llevará a ser una empresa adaptativa. Este proceso se ha visto potenciado por muchos colaboradores que ven en la INTRAWEB un importante beneficio para la empresa y sus procesos. Todo esto apoyado en un modelo con lógica PULL, donde la organización realmente está despegando y donde el capital humano está dedicado a lo que realmente debe, que básicamente radica en realizar actividades que agreguen valor para la empresa.

---

### **Pregunta para reflexionar**

¿Como definiría a su empresa, en términos de su capacidad o nivel de ADAPTABILIDAD para responder continuamente a los cambios que debe enfrentar producto de su entorno? ¿Cómo compara su realidad con la de REDBANC?

---

<sup>1</sup> El BIG PICTURE permite tener toda la información en una sola gran imagen.