

Curso: MBA 2015

**EI IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  
DE LA BANCA PÚBLICA  
ESTUDIO DE CASO: BANCO PROVINCIA- SUCURSAL DE SAN ISIDRO**

Alumno: Julieta Negri

Tutora: Liliana Moya

Lugar: Ciudad de Buenos Aires

Fecha: Mayo 2019

## AGRADECIMIENTOS

En primera instancia quiero agradecerles a los tres pilares fundamentales en mi vida: mi papá, que creyó en mí, me ayudó e incentivó a realizar el posgrado. Mi mamá, por estar siempre a mi lado. Y a mi hermana, por ser incondicional, a la lejanía estar pendiente de cada materia importante que me tocaba rendir.

A Cecilia, coordinadora del MBA, que confió en mi e hizo que no bajara los brazos cuando creí que iba a ser imposible aprobar dos materias.

A Camila, Natacha y Mariana, grandes compañeras y amigas del trabajo.

Del ambiente laboral, no puedo dejar de darle gracias al contador por darme todos los días necesarios para que pueda rendir cada una de las materias.

Y por último a Liliana, tutora asignada en este proyecto, quien me marco y guio en el paso a paso para que pueda cerrar una etapa de mi vida presentando la tesis.

## RESUMEN

El advenimiento de la tecnología impacta en gran parte de la vida cotidiana. El sistema bancario no escapa de esa realidad, por lo que continuamente está trabajando en mejorar los servicios y brindarles a los clientes del sistema bancario la mayor seguridad para operar en canales electrónicos. Pero a la par que se desarrollan estos canales, la sombra de la incertidumbre recae en la atención personal y los puestos de trabajo que ocupan este tipo de servicio al cliente.

La investigación realizada tuvo como objetivo analizar el impacto de la tecnología en la gestión del talento humano de la banca pública, tomando como principal caso de estudio el Banco Provincia. El Banco Provincia de Buenos Aires constituye la segunda institución bancaria más grande del país. Actualmente cuenta con al menos 400 puntos de atención y 10.500 empleados. Para lo cual se implementó un diseño cualitativo de tipo descriptivo.

El estudio permitió concluir que, para la referida institución bancaria, proporcionar un servicio con calidad humana a sus clientes es tan importante como ofrecerles facilidades tecnológicas que mejoren el acceso a sus servicios financieros.

**Palabras Claves:** Economía digital, Gestión de Talento Humano, Sistema Bancario, Puestos de Trabajo, Banco Provincia.

## INDICE

	<b>pp.</b>
AGRADECIMIENTOS	2
RESUMEN	3
INDICE DE TABLAS	6
INDICE DE FIGURAS	7
INTRODUCCIÓN	8
JUSTIFICACIÓN	11
<b>CUERPO TEÓRICO</b>	<b>12</b>
<b>CAPITULO I. EL IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA EN LA EVOLUCIÓN DE LA BANCA ARGENTINA</b>	<b>12</b>
1.1. La evolución de la tecnología en el área financiera y económica	12
1.2. Las nuevas necesidades de los clientes bancarios	14
1.3. Los nuevos retos de la gestión de talento humano en el sector bancario	18
<b>CAPITULO II. PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS QUE OFRECE EL BANCO PROVINCIA</b>	<b>20</b>
2.1. Banco Provincia	20
2.2. Breve Reseña Histórica del Banco Provincia	21
2.3. Plataformas tecnológicas ofrecidas por el Banco Provincia	22
2.3.1. Bip Web (Individuos o Empresas)	23
2.3.2. Bip Móvil	24
2.3.3. Bip Token	25
2.3.4. Bip Sucursales	26
2.2.5. El uso de las plataformas BIP por parte del cliente	29
2.3. Proyectos de transformación digital del Banco Provincia	31
<b>CAPITULO III. LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA ERA DIGITAL</b>	<b>33</b>
3.1. La gestión de talento humano	33
3.2. La gestión del talento humano de las sucursales del Banco Provincia	36

3.2.1. Estructura de las sucursales de Banco Provincia	36
3.2.2. Perfiles de empleados de sucursal	37
3.2.3. Situación actual del talento humano de las sucursales en el Banco Provincia	44
3.2.4. Reclutamiento de personal en el Banco Provincia	45
3.3. Los desafíos del talento humano en la era digital	47
<b>CUERPO EMPÍRICO</b>	<b>53</b>
<b>CAPITULO IV. MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>53</b>
4.1. Diseño y tipo de investigación	53
4.1.1. Diseño de la investigación	53
4.1.2. Tipo de la investigación	54
4.2. Técnica e instrumento de recolección de datos	54
<b>CAPITULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>56</b>
<b>CAPITULO V. CONCLUSIONES</b>	<b>63</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>67</b>
ANEXO I. Cuestionario	69
ANEXO II - ENTREVISTA AL BANCO GALICIA	70
ANEXO III - ENTREVISTA AL BANCO SANTANDER RIO	72
ANEXO IV- ENTREVISTA AL BANCO PROVINCIA DE BUENOS AIRES	74
ANEXO V- ENTREVISTA AL MACRO	77
ANEXO VI- ENTREVISTA AL NACION	79

## INDICE DE TABLAS

	<b>pp.</b>
<b>Tabla 1.</b> Ventajas y desventajas de la banca privada	14
<b>Tabla 2.</b> Ventajas y desventajas de la banca pública	16
<b>Tabla 3.</b> Cantidad de clientes que generaron altas por año	31
<b>Tabla 4.</b> Funciones asignadas a los puestos de trabajo de las sucursales del banco	50
<b>Tabla 5.</b> Justificación de los Entrevistados	55
<b>Tabla 6.</b> Comparación entre bancos	57
<b>Tabla 7.</b> Comparación de entrevista banca privada vs banca pública	60

## INDICE DE FIGURAS

	pp.
<b>Figura 1.</b> Historia del Banco Provincia de Buenos Aires	21
<b>Figura 2.</b> Acceso a Bip Web	23
<b>Figura 3.</b> Página Principal y Menú Principal de Bip Móvil	24
<b>Figura 4.</b> Página principal y ejemplo número aleatorio	25
<b>Figura 5.</b> Página inicial Bip Sucursales	26
<b>Figura 6.</b> Aplicaciones Bip Sucursales	27
<b>Figura 7.</b> Cola de clientes para ser atendidos	28
<b>Figura 8.</b> Información Bip Sucursales	28
<b>Figura 9.</b> Ciclo de gestión de talento humano	34
<b>Figura 10.</b> Organigrama Unidad de Negocio del Banco Provincia de Buenos Aires	36

## INTRODUCCIÓN

El avance de la tecnología se viene desarrollando en el último tiempo e impacta fuertemente en todos los ámbitos de la vida. Los beneficios de la tecnología son múltiples: nos permite realizar trabajos en general sin esfuerzos, generando mayores volúmenes de tareas, en menor tiempo, y con menos costes. Junto al avance de la tecnología, la economía también está transitando un cambio. Puntualmente, las intuiciones financieras (tanto banca pública como privada) se ven obligadas a desarrollar productos y servicios acordes a cómo va cambiando, por un lado, el mercado y por otro, las necesidades de los clientes.

De hecho, las organizaciones se tienen que ir adaptando a los cambios cada vez a mayor velocidad. Y en este contexto, surge la urgencia de evaluar y repensar qué perfiles de empleados se tienen que comenzar a buscar para no perder el nivel de competitividad.

En lo que se refiere al sistema financiero, específicamente, se espera que los clientes se vuelquen a utilizar canales alternativos como los que se ven en el último tiempo como utilizar internet y móviles, en vez recurrir al servicio tradicional que se ofrece en sucursales.

En Argentina hay dos grandes tipos de bancas, la pública y la privada. Cada una dirigida a un sector específico de clientes y que atienden diversas necesidades financieras. La banca pública se caracteriza principalmente por que le pertenece al Estado convirtiéndose en una institución financiera de derecho público y ofrecer sus servicios a personas de todos los estratos sociales.

Entre los bancos que conforman la banca pública, el Banco Provincia de Buenos Aires constituye la segunda institución bancaria más grande del país. Actualmente cuenta con al menos 400 puntos de atención y 10.500 empleados. A lo largo de su historia ha implementado diversas plataformas



electrónicas al servicio de sus usuarios, al mismo tiempo que presenta graves deficiencias en la gestión del talento humano que trabaja en sus sucursales.

Este fenómeno lleva a la investigadora a contrastar dos variables: la inserción de la tecnología en el sector financiero y la gestión del talento humano para verificar la forma en que la primera impacta en esta última.

¿Cómo impacta la tecnología en la gestión del talento humano de la banca pública? De esta interrogante principal surgen otras interrogantes que al ser contestadas permitieron dar respuesta a la pregunta base:

1. ¿Cómo impactó la tecnología en la evolución de la banca argentina?
2. ¿Cuáles son las plataformas tecnológicas que ofrece el banco provincia?
3. ¿Cómo es la gestión de talento humano en la era digital?

Es así que el objetivo de la investigación realizada fue analizar el impacto de la tecnología en la gestión del talento humano de la banca pública, tomando como principal caso de estudio el Banco Provincia. El referido objetivo se divide en los siguientes tres objetivos específicos:

1. Describir el impacto de la tecnología en la evolución de la banca argentina.
2. Determinar las plataformas tecnológicas que ofrece el Banco Provincia.
3. Describir la gestión de talento humano en la era digital

En ese sentido, el trabajo que se presenta a continuación se estructura de la siguiente forma:

En el primer capítulo del trabajo que lleva por nombre “El impacto de la tecnología en la evolución de la banca argentina” se expone la problemática observada y se analiza mediante la descripción de los tres fenómenos que lo conforman: La evolución de la tecnología en el área financiera y económica, Las nuevas necesidades de los clientes bancarios y Los nuevos retos de la gestión de talento humano en el sector bancario

El segundo capítulo denominado “Plataformas tecnológicas que ofrece el Banco Provincia” ofrece un acercamiento a los elementos institucionales de la referida organización, mediante la exposición de sus elementos característicos y una breve reseña histórica. Posteriormente se describen las diversas plataformas electrónicas que ofrece la institución a sus usuarios y las experiencias de su implementación. Se finaliza este apartado describiendo los proyectos de transformación digital que la institución financiera planea implementar en el futuro.

El tercer capítulo titulado “La gestión de talento humano en la era digital” aborda los principales postulados teóricos de la gestión de talento humano. De igual forma se dedica un apartado a explicar cómo funciona la gestión del talento humano en las sucursales del Banco Provincia y la descripción de los perfiles de empleados de sucursal. Finalmente se exponen algunas reflexiones relativas a los desafíos que implican gestionar talentos en una época en la que la revolución digital está eliminando los puestos de trabajos mecánicos y autómatas.

En el cuarto capítulo, se exponen los resultados obtenidos con la aplicación de las entrevistas y se analizan en función de los criterios previamente establecidos para determinar los aspectos que caracterizan al Banco Provincia. Mientras que el capítulo cinco, titulado “Conclusiones” contiene las reflexiones finales del estudio.

## JUSTIFICACIÓN

La globalización como fenómeno ha representado importantes cambios en distintas áreas de la vida del ser humano. Este proceso facilitó el flujo de bienes y servicios entre los Estados, así como el flujo de ideas y de mano de obra. Esto ha conllevado a que el sector financiero y bancario se transforme para adaptarse a las nuevas exigencias de los mercados (Flores, 2016).

El advenimiento de la tecnología impacta en gran parte de la vida cotidiana. El sistema bancario no escapa de esa realidad, por lo que continuamente está trabajando en mejorar los servicios y brindarles a los clientes del sistema bancario la mayor seguridad para operar en canales electrónicos (Blanco, 2017; Flores, 2016).

Chiavenato (2007) explica que la gestión del talento humano es un área sensible de las organizaciones que se ve influenciada por los múltiples cambios que ocurren tanto dentro de la organización, como fuera de ella. La gestión de talento humano es una disciplina circunstancial y las políticas que son implementadas varían dependiendo de las necesidades de la organización y del entorno en que se desempeñan.

A la par que se desarrollan estos nuevos canales, la sombra de la incertidumbre recae en la atención personal y los puestos de trabajo que ocupan este tipo de servicio al cliente. La investigación desarrollada permite entender el cambio que están viviendo las instituciones financieras con el avance de la tecnología en relación al talento humano.

De tal manera que, mediante el análisis del caso específico del Banco Provincia, se pueda determinar la forma en que cada sucursal es adaptada al cambio y el tipo de talento humano que se necesita para acompañar esta transición.

## CUERPO TEÓRICO

### CAPITULO I

## EL IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA EN LA EVOLUCIÓN DE LA BANCA ARGENTINA

Con el objeto de describir el impacto de la tecnología en la evolución de la banca argentina, en este capítulo se aborda la banca argentina en tres puntos focales: 1) La evolución de la tecnología en el área financiera y económica, 2) Las nuevas necesidades de los clientes bancarios y 3) Los nuevos retos de la gestión de talento humano en el sector bancario.

### 1.1. La evolución de la tecnología en el área financiera y económica

La globalización, entendida como un proceso integrador que disminuye las barreras que impiden el intercambio mundial de información, datos, bienes y servicios, es un fenómeno que ha afectado el mundo en distintos aspectos. No sólo se trata de un fenómeno que afecta la forma en que el mundo es concebido a nivel político, social, sino que el cambio tecnológico ha impactado también en el sector financiero y económico (Flores: 2016).

En el sector económico, la globalización no sólo permitió un mayor flujo de operaciones comerciales entre los Estados, sino que también permitió el flujo de ideas dando lugar a las innovaciones en productos y servicios. Ante estas facilidades comerciales, ha sido imperativo para el sector financiero y bancario transformarse para adaptarse a las nuevas demandas económicas. La industria bancaria y de servicios financieros es una de las industrias con las que más relación se tiene en el día a día. Por lo que resulta inevitable que dicha industria esté experimentando una transición en lo que respecta a la tecnología.

De hecho, en los últimos años, este sector no se vio ajeno a los avances y cada vez más la banca implementó diversas opciones tecnológicas para

realizar las operaciones más básicas en el día a día. Sin embargo, la implementación de estas nuevas opciones tecnológicas responde, más que a la globalización, a las nuevas necesidades de los clientes y a la capacidad de cada institución bancaria para ofrecer a sus usuarios un servicio financiero integral que resulte eficiente y que pueda dar respuesta a sus requerimientos.

Los bancos en los últimos tiempos han invertido muchos recursos financieros y humanos en desarrollar aplicaciones tanto web como móvil para facilitar las operaciones financieras de sus usuarios. Sin embargo, no se deja de lado los servicios presenciales en las sucursales, para lo cual se dispone de los ejecutivos comerciales. De esta manera, en el sector financiero y bancario conviven los servicios tradicionales de la banca, junto con los nuevos servicios que el sector pone a disposición del usuario cada día.

De tal manera que los cambios inducidos por la globalización y los avances tecnológicos han modificado el entorno en que las instituciones bancarias desarrollan sus actividades, así como han cambiado al usuario y sus necesidades. Es esta transformación la que ha llevado a la banca a ofrecer nuevas alternativas a todos sus usuarios, para dar una atención eficiente a sus necesidades y mantener su competitividad en el sector financiero.

En lo que respecta especialmente a Argentina, los pasos hacia la digitalización de la banca comenzaron en la década de los 90's y se retomó con la revolución de la telefonía celular. Para el año 2017, con los lanzamientos del Wanap y el TSA Banking ya se introducía en el país el uso de bancos completamente digitales capaces de operar sin la existencia de sucursales en el sentido clásico (Blanco, 2017).

Estas bancas digitales son capaces de otorgar préstamos y hacer operaciones de intermediación financiera sin la necesidad de solicitar requisitos o trámites engorrosos, lo que pone en desventaja a la banca tradicional que se encuentra sujeta a las regulaciones del Banco Central. Esto lleva al sistema bancario a desarrollar cada vez más nuevas aplicaciones y servicios digitales que le permitan ser competitivos.

## 1.2. Las nuevas necesidades de los clientes bancarios

Para comprender las nuevas necesidades de los usuarios del sector bancario es necesario entender la diversidad de públicos a los que se dirige cada banca y en ese sentido es necesario comprender que el perfil de los clientes puede variar de acuerdo a factores muy distintos relativos a la edad, al acceso a la tecnología e incluso al tipo de banca, tanto pública como privada.

La banca privada son un conjunto de entidades financieras que se caracterizan por ser agentes económicos que tiene como principales tareas el asesoramiento financiero y gestión patrimonial. Por lo general los bancos privados establecen un rango para analizar a sus clientes y ofrecer productos acordes al perfil.

Los clientes de este tipo de entidades son generalmente de buenas posiciones económicas, tanto empresas como particulares. Por lo que existe una relación entre los ingresos y la calidad del servicio prestado. Prácticamente cuanto mayor ingreso, el trato es más personalizado y de mayor calidad. Los usuarios ponderan las ventajas y desventajas del uso de la banca privada (ver tabla 1).

**Tabla 1.** Ventajas y desventajas de la banca privada

<b>BANCA PRIVADA</b>	
<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Asistencia al cliente permanentemente	Asesoramiento interesado a favor del banco
Gestión personalizada	Menor solidez en el mercado
Clientes con cierto poder adquisitivo	Comisiones altas
Mayor flexibilidad al cambio	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo indicado en la Tabla 1, la banca privada resulta ventajosa por la forma en que gestionan su atención al cliente (asistencia permanente,

atención personalizada). La banca privada posee una cartera de clientes con mayor poder adquisitivo y tiende a tener una mayor flexibilidad a los cambios. Las desventajas, en cambio, son un asesoramiento sesgado que favorece a la institución bancaria y la existencia de altas comisiones a las operaciones bancarias. Además, en términos generales los bancos privados se consideran menos sólidos en el mercado financiero que los bancos públicos.

Mientras que la banca pública se caracteriza principalmente por ser parte del Estado, siendo los propietarios de los mismos en parte o en su totalidad. El objetivo principal que predomina en estos bancos es operar al servicio del interés público. Estos pueden existir en diferentes niveles, local, regional o nacional e incluso internacional. En Argentina, existen tres bancos públicos, a saber el Banco de la Nación Argentina, el Banco de la Provincia de Buenos Aires y el Banco Ciudad.

La banca pública se encarga de velar por el interés público, facilitando que la gente de todos los estratos pueda acceder al sistema financiero sin mayores complicaciones y requisitos. En ese sentido, la banca pública posee dos grandes características que lo diferencian de la banca pública: la primera es que como se mencionó unas líneas más arriba, el dueño es el Estado, aunque a veces puede llegar a tener participaciones minoritarias de particulares; la segunda, es fomentar préstamos que tengan un bien social.

Aunque la banca pública pueda ofrecer los mismos productos y servicios que la banca privada, los préstamos que ofrecen suelen tener tasas de interés muy por debajo de la ofrecida por la banca privada o bien ofrecen otros beneficios adicionales. Por ejemplo, en el 2013, las intensas lluvias dejaron inundada gran parte de La Plata, por lo que se lanzó un préstamo a fin de que los afectados pudiera tramitarlos con requisitos y tasas de interés mínimas. Otro ejemplo es que los clientes que utilizan el Banco Provincia no pagan IVA por los servicios utilizados, como ventaja adicional de esta banca pública.

La banca pública posee ventajas y desventajas propias de su naturaleza como institución del Estado, en ese sentido, en la tabla 2 se describen las principales ventajas y desventajas que ofrecen.

**Tabla 2.** Ventajas y desventajas de la banca pública

<b>BANCA PÚBLICA</b>	
<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Tasas de interés menores	Poca atención exclusiva
Mayor solidez, baja posibilidad de quiebra	Mas burocrático
Comisión de productos atractiva	Escases de tecnología en puestos de trabajo
	Poca flexibilidad al cambio para mejoras

Fuente: Elaboración propia

Tal como se observa en la tabla 2, las principales ventajas que ofrece la banca pública son las tasas de interés menor, una comisión atractiva en los productos ofrecidos y una mayor solidez en el mercado financiero, disminuyendo el riesgo de quiebra y la afectación de los ahorristas. Por el contrario, las desventajas de este tipo de banco es la poca flexibilidad al cambio y por ende, es baja la probabilidad de que implementen tecnologías. Adicionalmente, este tipo de bancos no ofrece atención exclusiva a sus clientes y suelen estar plagado de una gran cantidad de procesos burocráticos.

En ese sentido, los clientes de la banca pública suelen tener menor capacidad adquisitiva que los de la banca privada. Además, al ser menos bancos públicos que privados, suelen tener una cartera de clientes mayor a la que puede manejar, por lo que difícilmente pueden ofrecer un servicio personalizado a cada cliente.

Por lo que, generalmente, los bancos privados están mejor conceptuados por los usuarios, en cuanto al servicio, instalaciones y herramientas alternativas que ofrecen a sus clientes respecto a la banca pública. Una



encuesta realizada por “Fit & Proper y ZonaBancos.com”, muestra el ranking de los mejores bancos de Argentina para el 2018, donde se ve claramente que la banca privada predomina en los primeros puestos, encontrándose solo una entidad de la banca pública en el cuarto puesto (Rojas, 2018).

Es así que los clientes de ambas bancas poseen distintas necesidades en atención a su capacidad adquisitiva y reciben los servicios que necesitan en atención a sus necesidades. Los clientes de bancas privadas reciben una atención personalizada por parte del banco, mientras que los clientes de la banca pública no reciben una atención tan personalizada, pero tienen acceso a facilidades económicas que no están disponibles a los usuarios de la banca privada.

Otro aspecto importante que segmenta al cliente es la edad. No importa si se trata de una banca pública o privada, los usuarios se diseminan entre diferentes edades, desde los jóvenes incentivados por los planes tempranos de ahorros, hasta los de edades más avanzadas. Esta diversificación de edades repercute directamente en el uso de plataformas electrónicas para acceder a los servicios del banco.

Muchos de los clientes no están acostumbrados al uso de la tecnología, por lo que no dejan de utilizar el canal tradicional, es decir, las sucursales. Aun cuando acceder a los servicios por los medios tradicionales implica una gran inversión de tiempo por parte el usuario, es difícil romper la barrera de lo conocido. Hacer uso de las nuevas plataformas confronta al cliente con nuevos miedos como las estafas mediante el uso de la tecnología o comprobar las transacciones realizadas.

Hay muchas operaciones que el cliente puede realizar por un medio alternativo. Hoy en día, los clientes suelen tener una amplia oferta de productos y servicios a su disposición a través del *home banking* con el banco que opere. Las más comunes son las transferencias bancarias, apertura de caja de ahorro, solicitud de préstamos, aumento de límite de tarjeta, compra y venta de divisas, acciones y bonos, pagos de servicios, entre otros.

Sin embargo, aún hay muchos clientes que eligen ir personalmente a la sucursal para asegurarse de que la operación se realice en el momento sin inconvenientes. Esto se percibe en el público de mayor de edad, que, por ejemplo, si bien pueden pagar sus servicios cómodamente por internet sin moverse de su domicilio, prefieren acercarse al banco y abonarlo en ventanilla, para tener el comprobante sellado por el cajero y abrochado a la boleta.

En ese sentido, las operaciones realizadas personalmente y los comprobantes físicos les proporcionan a los usuarios dos valores importantes en el sector bancario, seguridad y confianza. Y aunque los avances tecnológicos permiten ofrecer esta certeza en las operaciones realizadas en la banca electrónica, lo cierto es que es para algunos clientes el uso de estas herramientas no les brinda esa seguridad.

Pese a ello, las necesidades de los usuarios y los aumentos en las carteras de clientes obligan a la banca a migrar los servicios presenciales al *home banking*, para así ahorrar tiempo y recursos. En consecuencia, la banca debe diversificar su atención al usuario, gestionando servicios por plataformas digitales sin descuidar la atención personal en las sucursales.

### **1.3. Los nuevos retos de la gestión de talento humano en el sector bancario**

El sistema bancario, como cualquier otro sistema, está compuesto por un conjunto de instituciones y normas que interactúan entre sí. Estas conexiones intersistémicas implican que al transformarse uno de sus elementos se genera una reacción en cadena que modifica las condiciones en que funcionan los otros componentes del sistema. Es así que al modificarse las necesidades de los clientes, las instituciones bancarias se transformen para atenderlas no sólo en función de los servicios que ofrecen, sino también a nivel interno en la forma en que se distribuyen las funciones y puestos de trabajos.

Estos cambios inevitables generan incertidumbre en relación a la gestión humana y a la forma en la que la tecnología repercute en los puestos de

trabajo. Algo que inquieta a muchos es perder sus puestos de trabajo o la reestructuración de los cargos como resultado de la delegación de las funciones ejercidas en transacciones de banca electrónica. O si bien, el uso del home banking hará desaparecer las sucursales tradicionales de forma definitiva, siendo sustituidas por la atención digital.

Estos interrogantes hacen necesario que se revisen las concepciones clásicas que se tienen sobre la gestión de talento humano para determinar si tales preocupaciones poseen una base fundada, o si por el contrario son sólo provocadas por la incertidumbre a lo desconocido.

En ese sentido, en las líneas siguientes se analiza el impacto de la tecnología en la gestión del talento humano de la banca pública, tomando como principal caso de estudio el Banco Provincia.

## CAPITULO II

### PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS QUE OFRECE EL BANCO PROVINCIA

El Banco Provincia es una institución de banca pública en Argentina, con carácter icónico para la historia del país. Su extensa cartera cliente se encuentra diversificada en distintos estratos, concentrándose en la clase baja y con pocos recursos. Esta institución bancaria ha incluido en la última década una amplia variedad de herramientas tecnológicas a disposición de sus clientes. En las líneas siguientes se describe los aspectos institucionales del Banco Provincia, su historia y las plataformas tecnológicas que han sido implementados, así como los proyectos de transformación digital del Banco Provincia.

#### 2.1. Banco Provincia

El Banco Provincia, conocido como el banco más grande de la provincia más grande de Argentina, es una institución bancaria de derecho público que pertenece al Estado, que tiene como misión “ser el banco impulsor del desarrollo de la Provincia de Buenos Aires”<sup>1</sup>. El Banco de la Provincia de Buenos Aires es considera como la segunda institución bancaria más grande del país. Actualmente cuenta con al menos 400 puntos de atención y 10.500 empleados<sup>2</sup>.

Inicialmente, el Banco Provincia se creó para ayudar al pueblo de la Provincia de Buenos Aires. Esto significa que el banco prestaba servicio a toda aquella persona que lo necesitara, sin importar la clase y condición social del cliente que solicitara los servicios. Pero, el contexto económico y político hizo que la institución tomara ciertas decisiones para poder posicionar al banco en un nivel competitivo, dejando a un lado su propósito inicial.

---

<sup>1</sup> Banco Provincia. Nosotros. [Página web en línea] Disponible en <https://www.bancoprovincia.com.ar/Principal/PaginaHome?pagina=institucional>

<sup>2</sup> Museo Banco Provincia. Historia. [Página Web en Línea] Disponible en <http://museobancoprovincia.com/historia/>

## 2.2. Breve Reseña Histórica del Banco Provincia

El Banco Provincia fue creado el 6 de septiembre de 1822 y constituyó el primer banco de Argentina e Hispanoamérica. Esa fecha resulta icónica para la historia de Argentina porque se puso en circulación los que sería los primeros billetes de la nación. Para 1863, el Banco se extendió al interior de la Provincia con la apertura de nuevas sucursales, permitiendo así su crecimiento económico y progreso. Esta expansión continuó en los siglos XX y XXI, llegando a localidades donde no existen sucursales de otras entidades bancarias<sup>3</sup> (Ver figura 1).

**Figura 1.** Historia del Banco Provincia de Buenos Aires



Fuente: Museo Banco Provincia (s.f.)<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Museo Banco Provincia, op. cit.

<sup>4</sup> Museo Banco Provincia. Historia. [Página Web en Línea] Disponible en <http://museobancoprovincia.com/historia/>

En la figura 1, se observa una línea cronológica de la historia del Banco Provincia en el que se detalla del año 1822 al 2012. Algunos sucesos importantes del Banco:

- El Banco Provincia es una institución autárquica de derecho público.
- Es el más antiguo de Hispanoamérica.
- Fundador del crédito y la moneda argentinos.
- Estableció primeros cursos de capacitación empresarial argentina.
- En 1856 creó el crédito hipotecario
- Financió grandes proyectos como el Colón
- Tuvo varios nombres hasta llegar en 1863 al actual nombre
- Emitió el primer billete de la historia de Argentina en 1822. Este no tenía valor impreso, sino que se completaba a mano uno por uno,
- En 1889 tenía 42 sucursales, el mayor número para un banco argentino. En 2012 superaba las 400 entre sucursales y anexos.
- En 1992 nace el holding de empresas del Banco. (Grupo Banco Provincia).
- En 1985 se creó la sucursal lancha, navegaba por el Delta del Paraná.
- En 2001 se lanzó Bapro Pagos, para facilitar pagos de impuestos y servicios. Hoy tiene más de dos mil puntos de atención.
- Pioneros en la implementación de tecnología para la actividad bancaria lanzado el primer computador central en 1969.
- En 1986 comenzó a operar la primera red de cajeros automáticos del país.
- En 1997 se incorporó el Home Banking

### **2.3. Plataformas tecnológicas ofrecidas por el Banco Provincia**

El Banco Provincia ofrece a sus usuarios distintos servicios digitales para la gestión de transacciones económicas y financieras. El desarrollo de estas plataformas está a cargo del área de transformación digital e innovación

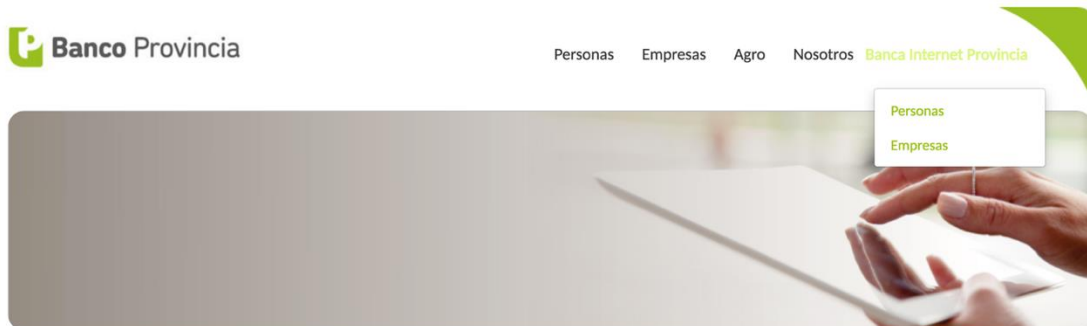
adscrita a la Subgerencia general del banco. Esta área también se encarga de diseñar la estrategia de innovación digital y proyectos orientados a aportar mayor valor para competir en el mercado. Así como de monitorear la evolución de los planes de transformación digital e innovación del negocio proyectado e implementado con impacto digital.

Las últimas aplicaciones que el banco lanzó y que generaron un impacto en el cliente fueron: Bip Web (Individuos o Empresas) Bip Móvil, Bip Token y Bip sucursales.

### 2.3.1. Bip Web (Individuos o Empresas)

Bip Web es la plataforma de servicios digitales del Banco Provincia diseñada para ser empleada desde navegadores de internet. En este servicio existen dos accesos diferentes, uno para individuos y otra para empresas. A ambos se accede desde el portal de página web del banco alojado en la URL <https://www.bancoprovincia.com.ar/web>, tal como se observa en la Figura 2.

**Figura 2.** Acceso a Bip Web



Fuente: Banco Provincia (2018)<sup>5</sup>

La figura 2 muestra la página principal de la página web de Banco Provincia, mediante la cual se accede al Bip Web, mediante el enlace denominado Banca Internet Provincia que se encuentra en la esquina superior

---

<sup>5</sup> Banco Provincia., *op.cit.*



derecha. Ese enlace permite el acceso tanto para personas naturales como para personas jurídicas.

### 2.3.2. Bip Móvil

Bip Móvil es la plataforma digital del Banco Provincia diseñada para proporcionar el servicio de Banca Internet Móvil, la cual permite realizar distintas operaciones desde el celular, Tablet o IPad. El acceso al Bip Móvil de Banco Provincia se observa en la Figura 3.

**Figura 3.** Página Principal y Menú Principal de Bip Móvil



Fuente: Banco Provincia Bip Móvil

La figura 3 muestra la página principal del Bip Móvil, así como el menú principal que se despliega en la aplicación, el cual enumera las operaciones que pueden realizarse a través de esta. En la parte superior, se identifica al usuario que está accediendo a la plataforma.

Las operaciones que se pueden realizar a través de esta aplicación son: Ver la posición consolidada (Cuentas, saldos y movimientos), transferencias inmediatas en pesos y dólares, Pagos, ver tarjetas de créditos (pagar, ver saldo, vencimientos y límites disponibles, recarga de celulares y sube,

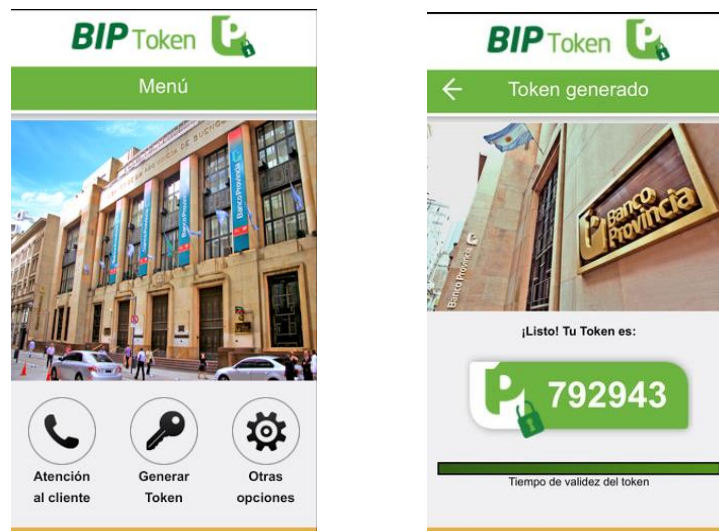


constitución/renovación de plazo fijo, consulta de tasas, ver prestamos vigentes, beneficios, red de atención, cambio de claves y mensajes del banco.

### 2.3.3. Bip Token

Es una aplicación móvil de segundo factor de autenticación, para Bip Individuos, brindando mayor comodidad y seguridad a la hora de operar las cuentas. Con dicha aplicación uno puede dar de alta cuenta de destino para realizar transferencias a terceros, adherir y pagar tarjetas de otros bancos, blanquear clave de PIN y PIL de las tarjetas de débito, modificar límite de extracción en cajeros automáticos y realizar aumentos transitorios para transferencias (Ver figura 4).

**Figura 4.** Página principal y ejemplo número aleatorio



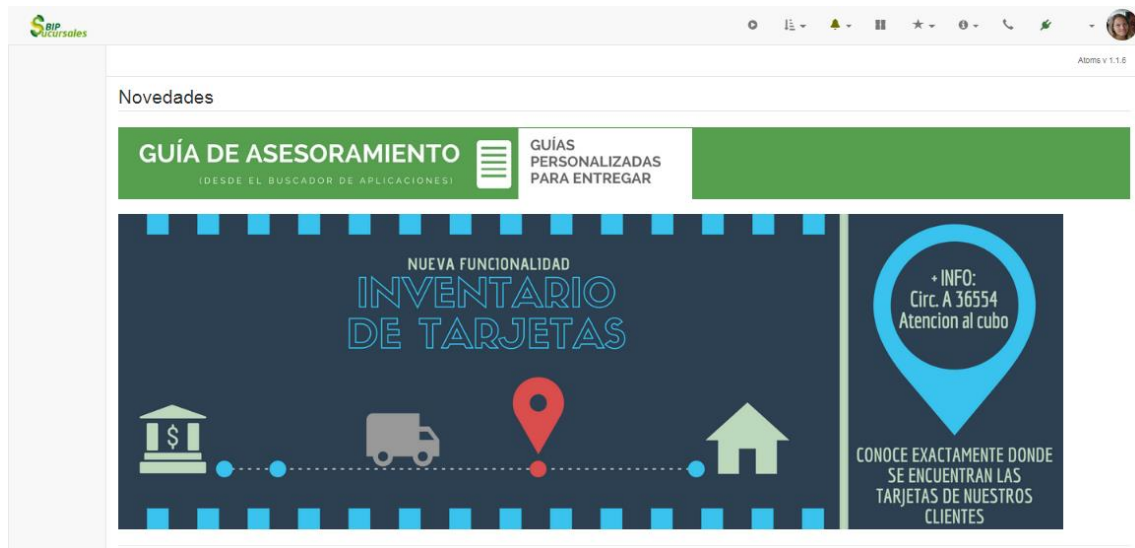
Fuente: Aplicación BIP Token

En la figura 4 se observa la página principal de la aplicación Bip Token en el área de menú, en la cual se observan tres opciones: atención al cliente, generar token y otras opciones. También se puede observar un ejemplo de número de token aleatorio.

### 2.3.4. Bip Sucursales

Diseñado para el trabajo diario de los empleados, el cliente no lo utiliza, pero es una herramienta para agilizar el trabajo y que el cliente que se acerque a la sucursal espere el menor tiempo posible (Ver figura 5, figura 6, figura 7 y figura 8).

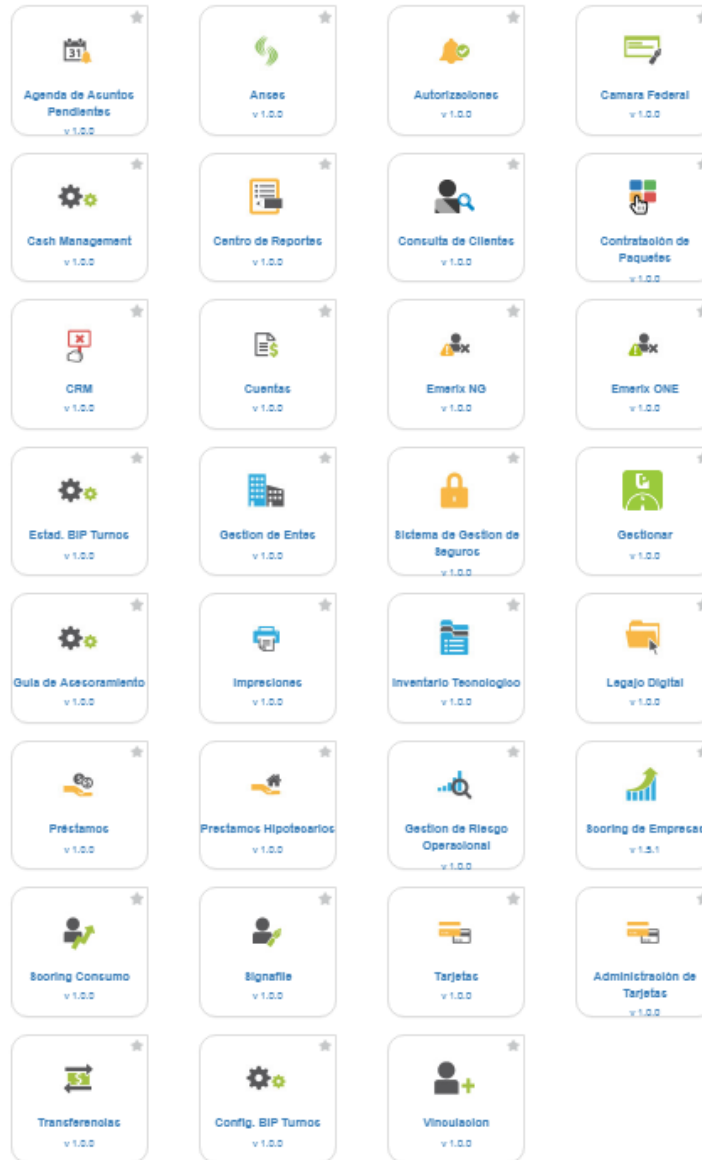
**Figura 5.** Página inicial Bip Sucursales



Fuente: BIP Sucursales Banco Provincia

En la figura 5 se observa la página inicial de la aplicación Bip Sucursales, al cual se accede por internet e incluye una guía de asesoramiento para clientes.

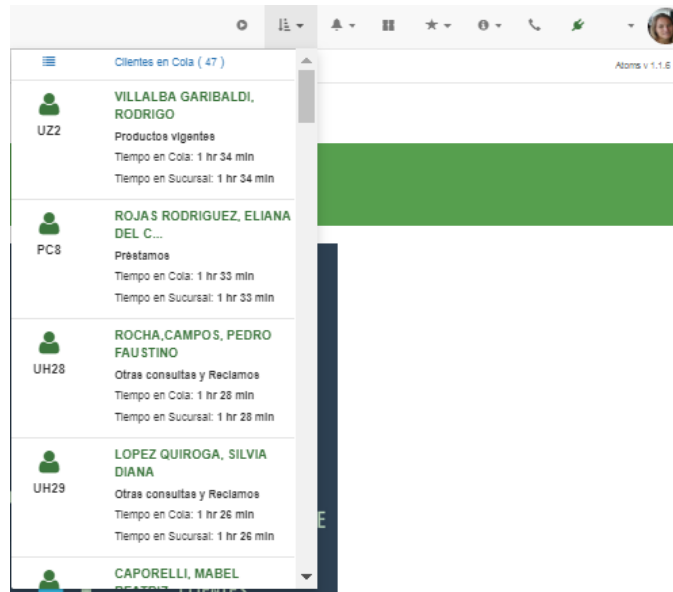
**Figura 6.** Aplicaciones BIP Sucursales



Fuente: BIP Sucursales Banco Provincia

En la figura 6 se observa el menú de aplicaciones de BIP Sucursales, el cual está por 31 opciones dispuestos en cuadrículas.

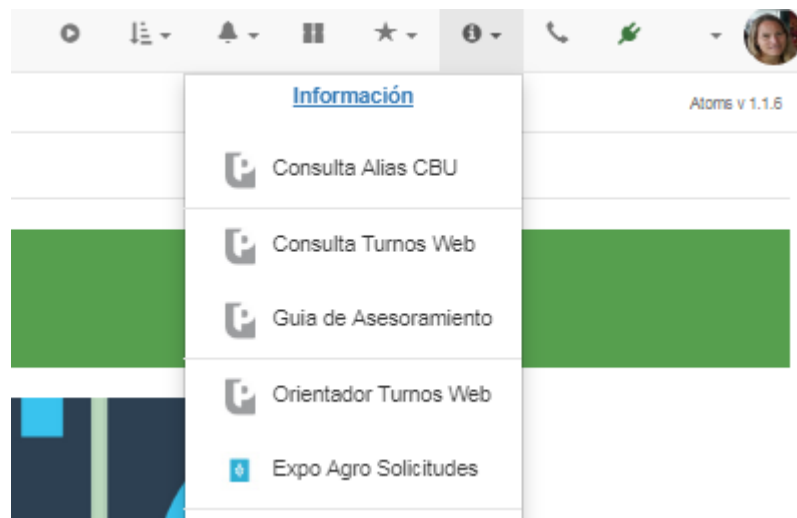
**Figura 7.** Cola de clientes para ser atendidos



Fuente: BIP Sucursales Banco Provincia

En la figura 7 se observa la cola de clientes por ser atendidos en la sucursal, el cual le permite al empleado de la oficina cuantificar las personas pendientes por atender.

**Figura 8.** Información Bip Sucursales



Fuente: BIP Sucursales Banco Provincia

En la figura 8 se observa la información de Bip Sucursales, especialmente en relación al ítem de información de la aplicación.

### **2.3.5. El uso de las plataformas BIP por parte del cliente**

Como se pudo observar, en los últimos años, el Banco Provincia invirtió muchos recursos en la transformación digital. Pero aun el uso de los medios electrónico que se va brindando no es tan utilizado, ya que primero se debe generar una confianza entre el consumidor y la nueva plataforma.

Este fenómeno ocurre principalmente porque se trata de un banco público y tal como se ha explicado en líneas anteriores, el perfil del cliente difiere respecto de los bancos privados.

En particular, el Banco Provincia de Buenos Aires, al tener un fin social posee una cartera de clientes muy variada, integrada principalmente por planes sociales, jubilados Anses / I.P.S., empleados municipales, empleados del poder judicial y en menor cantidad encontramos clientes que son empleados privados y empresas. En otras palabras, se podría describir como un público de segmento diversificado.

Los clientes de menores ingresos o los de mayor edad por lo general son más reacios a los cambios, les genera miedo operar a través de un dispositivo electrónico o no tienen los recursos necesarios para poder acceder a uno de ellos. Por otra parte, los clientes más jóvenes o con mayor facilidad para operar con un sistema lo implementan mucho más y aseguran que notan las mejoras que está realizando la institución, no solo desde lo electrónico sino también en las diferentes sucursales.

Un cambio importante que atravesó el banco provincia para fines del 2014, principio del 2015, fue la transformación de la plataforma homebanking a la que actualmente se conoce como BIP. En ese tiempo los clientes acudían a las sucursales del banco de forma desesperada al no poder ingresar por internet sin saber qué hacer.

Por ello, el banco implementó en las sucursales, con más afluencia de público, computadoras para que los clientes puedan realizar el cambio de una plataforma a la otra, con la colaboración de “azafatas” que los guiaban en el paso a paso. Desde acompañarlos al cajero, hasta crearles el nuevo usuario y que se pudieran ir a la casa sabiendo que podrían ingresar sin inconveniente alguno.

Si bien muchos hicieron el vuelco, otros tantos que no utilizaban la aplicación, se vieron tentados a generar el usuario por sentirse acompañados en el proceso por una persona del banco. Pese a que las “azafatas” que se contrataban para estar en los espacios BIP, ayudando a los clientes, eran contratados por una consultora, las cuales recibían una capacitación mínima y eran enviadas a la sucursal.

Cuando llegaban se encontraban con un caudal de gente y con días laborales de mucha intensidad por lo que duraban poco tiempo. Además, la falta de capacitación implicaba que en ciertos momentos no sabían cómo ayudar a los clientes. Si bien la idea fue buena, se tendría que haber implementado mejor, capacitando a los empleados desde el banco para cuando se lanzaba el vuelco.

Los usuarios de BIP Individuos aseguran que actualmente la página funciona mucho mejor, existen más opciones de transacciones para realizar por la web sin necesidad de acercarse a las sucursales. Los usuarios de BIP Empresas, también opinan lo mismo, pero con la implementación del uso obligatorio del Token, varias empresas se quejaron al tener que invertir en la compra de teléfonos celulares para poder bajar la aplicación.

Sin embargo, en términos generales la tendencia a utilizar un medio electrónico fue aumentando en los últimos años. Lo cual se verifica en el aumento de usuarios de las plataformas registrados desde el año 2015 al 2018 (Ver tabla 3).

**Tabla 3.** Cantidad de clientes que generaron altas por año

Tipo	2015	2016	2017	2018
Web	151369	281209	332460	295493
Móvil	76357	140492	173647	186118

Fuente: Elaboración personal

La información contenida en la tabla 3, demuestra que pese a la diversidad en la cartera de clientes, los usuarios desean realizar los trámites de manera online, en lugar de acercarse a la sucursal. Y aunque existe un segmento de clientes del Banco Provincia que es reacio al uso de las nuevas tecnologías, desde la sucursal se hace el acompañamiento a los clientes para que estos se elijan utilizar cada vez más los medios digitales.

La última incorporación del Banco Provincia en cuanto a la tecnología para el cliente son las Terminales de Auto Servicio (TAS). El banco las compro asumiendo que eran similares a las que tienen otras entidades financieras. Sin embargo, el sistema operativo que tienen no es lo suficientemente bueno y repercute en la finalidad para las que fueron compradas.

Resulta que, para ingresar a realizar cualquier tipo de operación, el cliente debe ingresar su tarjeta de débito, y si el que quiere realizar la operación es un tercero, este debe contar con el C.B.U. (Clave bancaria única). Si no tiene este número, el personal del banco no se la puede brindar, ya que el CBU se lo otorgan únicamente al titular o autorizado de la cuenta.

#### **2.4. Proyectos de transformación digital del Banco Provincia**

El Banco Provincia está comprometido con la transformación digital de sus servicios, tal como ha demostrado con las mejoras innovaciones que ha implementado hasta ahora. Ese compromiso también se materializa en el diseño de proyectos a futuro para mejorar los servicios que ofrece. En ese

sentido, para el 2019, el Banco Provincia tiene proyectado mejorar la experiencia del cliente y digitalizar su vínculo con el Banco, con la finalidad de disminuir los tiempos y costos invertidos por el usuario.

Adicionalmente, tiene planeado lanzar una nueva aplicación de geolocalización de beneficios que permita al cliente aprovechar de la mejor manera los beneficios del banco. Así como modificar la apariencia del BIP Móvil y BIP Web, e incluir nuevas funcionalidades al Bip empresas, entre las más resaltantes.



## CAPITULO III

### LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA ERA DIGITAL

Con ocasión al tercer objetivo específico consistente en describir la gestión de talento humano en la era digital, se analiza, como parte del marco teórico del estudio, los conceptos relacionados con la gestión de talento humano, de la misma forma que se analiza la forma en que se gestiona el talento humano, así como los desafíos del talento humano en la era digital.

#### 3.1. La gestión de talento humano

El advenimiento de la tecnología repercute en todas las áreas de una organización: tanto en el área de sistemas, donde es más fácil de observar, hasta en algo menos evidente pero igualmente importante, como lo es el talento humano que forma parte de la empresa. Sin embargo, para abordar el impacto del avance tecnológico en el recurso humano, es necesario que se define lo que se entiende por talento o recurso humano y los procesos asociados a su gestión.

Para Chiavenato (2007) la gestión del talento humano es un área sensible en todas las organizaciones y la concibe como interdisciplinaria, puesto que una gestión adecuada del talento humano requiere conocimiento y manejo de múltiples áreas del saber.

Se trata pues de un área compleja, que depende de aspectos internos y externos a una organización. La forma en la que se ejercen las actividades de esta área varían dependiendo de aspectos como la cultura y estructura de la empresa o bien el mercado laboral y las regulaciones normativas en la materia (Chiavenato, 2002; Chiavenato, 2007).

Se puede definir la gestión de talento como un proceso dentro de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener

empleados que aporten capacidades y conocimientos a la empresa para lograr metas y objetivos propuestos.

En ese sentido, algunos expertos consideran que no se puede definir la gestión de talento humano si antes no se comprende el alcance de todas las actividades que deben desplegarse en esa área. Es así que explica que entre las principales responsabilidades que conlleva se encuentran los procesos de incorporación del personal, los mecanismos de retención dentro de la organización y la planificación del desarrollo de los empleados (Workmeter, s.f.).

Para Chiavenato (2007) la gestión de talento humano está compuesto por cinco subprocesos que interactúan entre sí continuamente: Integración, retención, auditoría, desarrollo y organización. Estos subprocesos son básicos en cualquier organización para garantizar una adecuada gestión. En síntesis, el diagrama que presentamos a continuación muestra lo que es el ciclo del talento humano (Figura 9).

**Figura 9.** Ciclo de gestión de talento humano



Fuente: Pontificia Universidad Javeriana de Cali (2017)<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Pontificia Universidad Javeriana de Cali. Culminó la caracterización del Ciclo de Gestión del Talento Humano. [Página web en línea] 2017. Disponible en

Tal como se observa la figura 9, la gestión de talento humano se definiría como el proceso empleado para administrar las habilidades y actitudes del personal de acuerdo a los perfiles de cada puesto. Así como, coordinar y gestionar el desarrollo de las capacidades a través de la capacitación permanente y brindar herramientas que fomenten el uso del talento de la manera más eficaz y eficiente.

Ahora bien, si se compara la gestión de talento en el ámbito privado con el ámbito público se hallarán grandes diferencias. Una de las principales diferencias, y quizás la más importante, es que la contratación y desarrollo de carrera en empresas privadas está basada en el desempeño profesional y el mérito de los empleados. El uso de la meritocracia como sistema de promoción hace hincapié en adquirir una profesión y fomenta el deseo de superación profesional.

En los organismos públicos esto difiere, ya que en numerosas ocasiones se obtienen ascensos por contacto y no por mérito. No es requisito ser profesional para ingresar a las compañías, sólo basta con establecer buenos vínculos personales con algo de suerte para crecer y permanecer durante un tiempo prolongado dentro de la misma.

Pero tal diferencia se debe en gran parte a que, tal como opina Chiavenato (2007), la gestión del talento humano es circunstancial. No existen fórmulas definitivas que se puedan aplicar a todos los casos y todas las organizaciones. Sino que cada empresa, dependiendo de sus propias condiciones y circunstancias desarrolla las políticas y lineamientos específicos para atender los procesos que considere más relevantes.

De allí que, aunque los procesos de gestión incluyan los procesos de desarrollo profesional dentro de la organización como una parte importante de

la gestión de talento humano, no en todos los casos, ni en todas las organizaciones se aplique tal proceso.

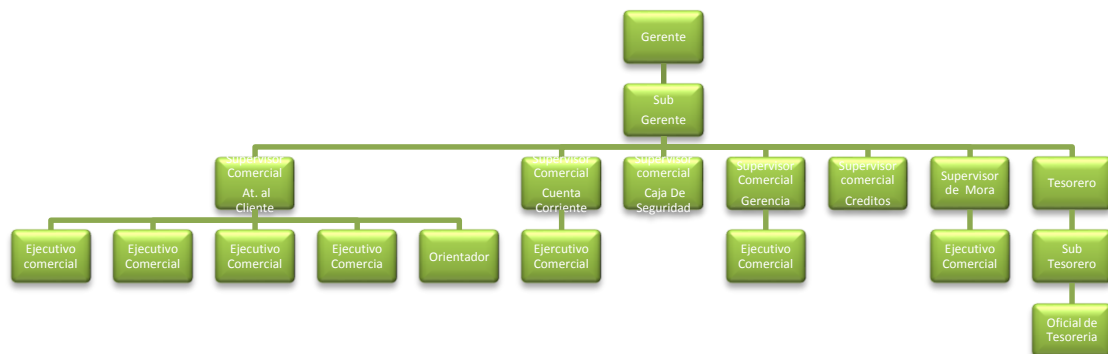
### 3.2. La gestión del talento humano de las sucursales del Banco Provincia

#### 3.2.1. Estructura de las sucursales de Banco Provincia

Las sucursales del Banco Provincia, también denominadas unidades de negocios (UDN), dependen de los centros zonales y, estos a su vez, dependen de casa central. Estas clasificadas por clases: menor, media o alta. En atención al volumen de operaciones, cantidad de público atendido y volumen de los importes de las operaciones.

La sucursal de San Isidro, esta categorizada como alta, siendo una de las principales sucursales que apalanca al centro zonal Olivos, al cual pertenece, para que el mismo se posicione y se destaque en su performance al cierre de cada trimestre. La referida sucursal se encuentra estructura de la siguiente forma (Ver figura 10):

**Figura 10.** Organigrama Unidad de Negocio del Banco Provincia de Buenos Aires



Fuente: Elaboración propia

Del análisis de la figura 10 se observa que la estructura de las sucursales se caracteriza por ser jerarquizada. Cabe destacar que cada sucursal se organiza a su manera, y pueden tener sectores unificados, donde los jefes estén a cargo de más de una mesa. También hay que tener en cuenta que no todas las sucursales ofrecen el servicio de caja de seguridad. Es por eso que se recalca que a pesar que el organigrama muestra en términos generales la estructura de las unidades de negocio, cada sucursal tiene su propio organigrama.

### **3.2.2. Perfiles de empleados de sucursal**

A continuación, se describen los perfiles generales de los empleados que desempeñan los puestos de las sucursales del Banco Provincia de Buenos Aires.

#### **3.2.2.1. Gerente**

El objetivo del puesto es realizar la gestión integral de la unidad de negocios, diseñando y planificando las estrategias y liderando las acciones comerciales, con el objetivo de alcanzar los niveles de eficiencia, las metas estratégicas y comerciales definidos por Red Comercial y procurando una adecuada atención y servicio al cliente.

El gerente cumple funciones en las unidades de negocios (Sucursales) y reporta al Gerente Zonal y Subgerente Zonal. La designación será propuesta por los funcionarios del centro zonal con la conformidad de Red Comercial y Gestión de las Personas.

Supervisa a Subgerente, Subgerente Adscripto, Tesorero, Subtesorero, Supervisores Comerciales, Ejecutivos Comerciales, Oficiales de Tesorería y personal de mayordomía / maestranza asignado a la unidad de negocios.

Interrelaciona principalmente con: Clientes y potenciales clientes, personal del centro zonal, personal de áreas centrales y funcionarios de entidades y organismos públicos y privados de su ámbito zonal.

Los requisitos mínimos para ejercer el cargo de gerente son:

- Haber aprobado el nivel de carrera interna requerido para el puesto.
- Ser estudiante o graduado en las carreras de Contador Público, Administración, Economía, Comercialización, Marketing, Actuario u otras afines al negocio bancario
- Demostrar experiencia e idoneidad para desempeñarse en el puesto.

### **3.2.2.2. Subgerente**

El objetivo del puesto es coordinar la implementación de las estrategias y acciones comerciales colaborando con el Gerente en la gestión integral de la unidad de negocios, en el diseño y planificación de las estrategias, con el objetivo de alcanzar los niveles de eficiencia, las metas estratégicas y comerciales definidos por Red Comercial y procurando una adecuada atención y servicio al cliente.

El subgerente cumple funciones en Unidades de negocios. La designación será propuesta por los funcionarios del centro zonal con la conformidad de Red Comercial y Gestión de las Personas.

Reporta al gerente y supervisa a Subgerente Adscrito, Tesorero, Subtesorero, Supervisores Comerciales, Ejecutivos Comerciales, Oficiales de Tesorería y personal de mayordomía / maestranza asignado a la unidad de negocios.

Su principal interrelación es con clientes y potenciales clientes, personal del centro zonal, personal de área centrales y funcionarios de entidades y organismos públicos y privados de su ámbito.

Los requisitos mínimos para ejercer el cargo de subgerente son:

- Haber aprobado el nivel de carrera interna requerido para el puesto.
- Ser estudiante o graduado en las carreras de Contador Público, Administración, Economía, Comercialización, Marketing, Actuario u otras afines al negocio bancario,

- Demostrar experiencia e idoneidad para desempeñarse en el puesto.

### **3.2.2.3. Subgerente Adscrito**

El objetivo del puesto es asumir responsabilidades que el Gerente o Subgerente le deleguen y hará uso de sus propias facultades crediticias.

Estando designado a cargo de unidades de negocios tendrá idénticas responsabilidades que el Gerente para el ámbito de su dependencia.

La designación será propuesta por los funcionarios del centro zonal con la conformidad de Red Comercial y Gestión de las personas.

El Subgerente Adscrito presta funciones en unidades de negocios.

Reporta al Subgerente y supervisa a Tesorero, Subtesorero, Supervisores comerciales, Ejecutivos comerciales, oficiales de tesorería y personal de maestranza.

Su principal interrelación es con clientes y potenciales clientes, personal del centro zonal, personal de áreas centrales y funcionarios de entidades y organismos públicos o privados de su ámbito.

Los requisitos mínimos para ejercer el cargo de Subgerente Adscrito son:

- Haber aprobado el nivel de carrera interna requerido para el puesto.
- Ser estudiante o graduado en las carreras de Contador Público, Administración, Economía, Comercialización, Marketing, Actuario u otras afines al negocio bancario,
- Demostrar experiencia e idoneidad para desempeñarse en el puesto.

### **3.2.2.4. Supervisor Comercial**

El objetivo del puesto es administrar las actividades comerciales, de soporte del negocio y relativas al eficiente funcionamiento de la unidad de negocios y ejecutar aquellas de supervisión que le sean asignadas o delegadas por su instancia de supervisión, procurando una correcta atención y manteniendo un adecuado nivel de satisfacción del cliente y público en general, tendiente al logro de los objetivos y metas propuestos.

La designación será propuesta por los funcionarios de la unidad de negocios con la conformidad del centro zonal y Gestión de las Personas.

En caso que el funcionario fuese designado a cargo de una delegación, anexo operativo, módulo de atención bancaria, centro de atención rápida o unidad de negocios se requerirá la conformidad de Red Comercial.

El supervisor comercial puede cumplir funciones en unidades de negocios, delegaciones, anexos operativos, módulos de atención bancaria y centros de atención rápida. Reporta al Subgerente o subgerente adscrito si lo hubiera, y por otro lado al supervisor comercial de igual o mayor nivel que se le haya asignado como supervisor.

A su vez los supervisores comerciales supervisan a supervisores comerciales de igual o menor nivel que le haya sido asignado para el cumplimiento de sus objetivos, a ejecutivos comerciales, oficiales de tesorería y personal de maestranza / mayordomía.

Se interrelaciona en mayor medida con clientes y público en general, personal de las unidades de negocios, personal del centro zonal y de áreas centrales.

Para ser Supervisor Comercial los requisitos mínimos son:

- Haber aprobado el nivel de carrera interna requerido para el puesto.
- Ser estudiante o graduado en las carreras de Contador Público, Administración, Economía, Comercialización, Marketing, Actuario u otras afines al negocio bancario,
- Haberse desempeñado idóneamente en alguna posición de la red comercial y contar con la experiencia necesaria para desempeñarse en el puesto.

### **3.2.2.5. Ejecutivo Comercial**

El objetivo del puesto es ejecutar las tareas comerciales, de soporte al negocio y relativas al eficiente funcionamiento de la unidad de negocios que le



sean asignadas por su instancia de supervisión y brindar atención a los clientes y público en general, procurando una experiencia de cliente satisfactoria.

Las designaciones en los niveles Semisenior y Senior serán propuestos por los funcionarios de las unidades de negocios con la conformidad del centro zonal y Gestión de las Personas.

El ejecutivo comercial puede cumplir funciones unidades de negocios, delegaciones, anexos operativos y centros de atención rápida.

Este reporta al supervisor comercial e interrelaciona principalmente con los clientes y público general y con el personal de la unidad de negocios.

Requisitos mínimos para ejercer el cargo de Ejecutivo Comercial:

- Demostrar idoneidad para desempeñarse en el puesto.
- Cumplir con los requisitos de formación, experiencia y desempeño establecidos para cada nivel del puesto.

Los cambios de nivel dentro del puesto, serán solicitados por los funcionarios de las unidades de negocios, con la conformidad del centro zonal y Gestión de las Personas.

#### **3.2.2.6. Tesorero**

El objetivo del puesto es administrar eficientemente la tesorería de la unidad de negocios en la que se desempeñe, con observancia de las medidas de seguridad dispuestas, procurando una adecuada atención al cliente y coordinando acciones que promuevan la migración del público a los canales alternativos y la actitud comercial del personal a su cargo.

Los nombramientos serán propuestos por los funcionarios de las unidades de negocios, con la conformidad del centro zonal y Gestión de las Personas. Todo postulante deberá demostrar habilidad en las competencias determinadas para su nivel conforme lo establecido por Gestión de las Personas en base al modelo vigente de Gestión y valoración del desempeño.

El tesorero cumple funciones en Unidades de negocios. Reporta al funcionario a cargo de la unidad de negocios donde preste servicios y supervisa al Subtesorero, oficiales de tesorería y ejecutivos comerciales que se destinen a cumplir funciones en el ámbito de tesorería de la unidad de negocios.

Se interrelaciona principalmente con Personal de la unidad de negocios, clientes y público en general, personal de Cabecera de Pase de Fondos y personal de áreas centrales.

Los Requisitos mínimos para ejercer funciones de tesorero son:

- Haber aprobado el nivel de carrera interna requerido para el puesto.
- Demostrar experiencia e idoneidad para desempeñarse en el puesto.

### **3.2.2.7. SubTesorero**

El Objetivo del subtesorero es asumir las responsabilidades que el Tesorero le delegue. Estando designado a cargo de la tesorería de la unidad de negocios, tendrá idénticas responsabilidades que el Tesorero. Los nombramientos serán propuestos por los funcionarios de las unidades de negocios, con la conformidad del centro zonal y Gestión de las Personas.

Ante ausencia del Tesorero será su reemplazo natural asumiendo las responsabilidades de éste, sin corresponder el pago de sumas extras por tal función.

Cumple funciones en las Unidades de negocios para las que se determine la necesidad, conforme lo evaluado por Red Comercial y Gestión de las Personas.

Reporta al Tesorero. Cuando se encuentre a cargo de la tesorería reporta al funcionario a cargo de la unidad de negocios donde preste servicios. Supervisa a Oficiales de tesorería y a ejecutivos comerciales que cumplan funciones en el ámbito de la tesorería de la unidad de negocios.

Interrelaciona principalmente con Personal de la unidad de negocios, clientes y público en general, personal de cabecera de pase de fondos, personal de áreas centrales.

Para ejercer el cargo de subtesorero se deben cumplir los siguientes requisitos mínimos:

- Haber aprobado el nivel de carrera interna requerido para el puesto.
- Demostrar experiencia e idoneidad para desempeñarse en el puesto.

### **3.2.2.8. Oficiales de tesorería**

El objetivo del puesto es brindar atención a los clientes y público en general, resolviendo las operaciones del ámbito de tesorería y promoviendo acciones de fidelización y comercialización. Procurar una eficiente atención a los clientes y público en general y colaborar con las tareas que demanda la gestión integral de la unidad de negocios.

Los oficiales de tesorería cumplen funciones en unidades de negocios, delegaciones, anexos operativos, módulos de atención bancaria y centros de atención rápida.

El nivel Senior podrá estar a cargo de la tesorería de centros de atención rápida, anexos operativos y delegaciones, correspondiendo la percepción de un adicional por función.

Quien cubre el puesto reporta al Tesorero o subtesorero y a Oficiales de Tesorería de igual o mayor nivel que se le haya asignado como supervisor. Supervisa a Oficiales de tesorería de igual o menor nivel que se le hayan asignado para el cumplimiento de su objetivo.

Su principal interrelación es con clientes y público en general y con personal de la unidad de negocio.

Requisitos mínimos para ser oficial de tesorería:

- Demostrar idoneidad para desempeñarse en el puesto.
- Cumplir con los requisitos de formación, experiencia y desempeño establecidos para cada nivel del puesto.

### **3.2.3. Situación actual del talento humano de las sucursales en el Banco Provincia**

En los últimos años, el Banco Provincia de Buenos Aires experimentó un cambio importante en relación al ingreso de personal a las unidades de negocio. Por lo que hoy en día conviven dos grandes grupos de personas en una sucursal.

Por un lado, están aquellas personas que ingresaron en el banco hace mucho tiempo. Estos empleados de larga data se caracterizan por el desinterés en su desarrollo profesional, no buscan mayores logros en su carrera dentro del banco. Además, se encargan de desempeñar únicamente las tareas que le son asignadas, lo que hacen de forma mecánica y automática, sin cuestionar la operatividad o sentido de la tarea. No aportan valor agregado a la institución.

Por otra parte, se encuentra el personal que ingreso recientemente al banco, como resultado de un programa de pasantía iniciada durante la presidencia de Guillermo Francos (13 de diciembre de 2007 - 14 de diciembre de 2011). Los empleados de este segundo grupo son jóvenes profesionales, que obtuvieron los mejores promedios de sus universidades y que por medio del programa de becas empezaron a trabajar en las sucursales de la entidad bancaria y realizaron estudios de posgrados en facultades prestigiosas como la Di Tella y el IAE.

Este segundo grupo busca desarrollarse dentro de la institución. La motivación en ellos pasa en gran parte por un ascenso y cuando crecen profesionalmente, buscan metas y objetivos para alcanzar más allá de los que la organización establezca.

Si bien trabajar en el Banco Provincia da seguridad, por su trayectoria. Recursos humanos debería adoptar medidas en relación a los empleados que no cumplan las metas o que no estén alineados a las políticas del banco. Resulta un aspecto complejo, porque al tratarse de un banco público no puede

prescindirse de este personal en virtud que la Ley de Empleo Público, prohíbe el despido injustificado. De allí la importancia de prestar atención a los procesos de incorporación de los empleados, así como efectuar el seguimiento respectivo.

Recursos humanos tendría que estar enfocada a gestionar los talentos, identificarlos y darles mejores oportunidades. Deberían brindar más procesos de selección para los empleados y que estos puedan aplicar a distintas oportunidades, tanto de ascenso como de cambio de oficina.

Las innumerables trabas burocráticas para varias cuestiones que tendrían que ser más operativas, la falta de personal en varias sucursales y la falta de planificación repercuten en la motivación y ganas de crecer en los profesionales del banco. Lo que muchas veces sucede es que estos terminen haciendo lo mínimo e indispensable, como lo muestran los empleados más antiguos.

Los funcionarios de cada sucursal deberían valorar al trabajador, al que da valor agregado a su trabajo, al que falta menos y nunca llega tarde. Es un rol muy importante por parte de ellos, mantener a este tipo de personal motivado.

#### **3.2.4. Reclutamiento de personal en el Banco Provincia**

El área de recursos humanos, conocida en el Banco provincia como Gestión de Talentos, está encargada dentro de otras tareas, en la selección de personal, tanto como primer ingreso como para reestructuras en la organización, ascensos o cambio de puestos.

La incorporación de personal administrativo se rige en sus normas generales por lo establecido en el estatuto para el personal del Banco de la Provincia de Buenos Aires y las disposiciones reglamentarias que se detallan a continuación.

El origen de la demanda puede provenir de dos fuentes:

- Relevamiento de las necesidades por parte de Planeamiento Recursos Humano.
- Requerimientos propios de cada unidad de negocios (estas se agrupan en casas, sucursales, centros regionales/geográficos que por su localización centralicen simultáneamente necesidades).

Las coberturas son satisfechas a través de políticas de ingresos que establezca el directorio. Los ingresos pueden ser temporario (pasantía) o permanente por convocatoria.

Los requisitos para ingresar: Sexo indistinto, edad entre 18 y 30 años, poseer documento de identidad, estudio secundario completo, antecedentes personales (certificado de buena conducta), domicilio en la zona del requerimiento.

En relación a las convocatorias particulares, dada la característica social de banca pública podrán disponerse de convocatorias que revistan esta particularidad para dar respuesta a determinadas necesidades requerimientos socio-comunitarios.

Estas convocatorias son las que se citan a continuación:

- Hijos de empleados fallecidos en actividad
- Cónyuges de empleados fallecidos en actividad
- Hijos de veterano de guerra
- Ingreso de personal con capacidades diferentes

Quienes ingresan por lo general lo hacen de forma contratada y dependiendo de su desempeño pasa a planta permanente, para lo cual deberá de pasar por dos confirmaciones por parte de su superior inmediato. Tanto para poder ser parte de planta permanente como para ascender el empleado debe poder desarrollar ciertas competencias.

Se entiende por competencias a un conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades, valores, que una persona puede efectivamente

poner en juego en el ámbito laboral a la hora de desempeñar una serie de tareas o resolver problemas.

Las que se recopilan a continuación conforman el Diccionario de Competencias de la organización y son utilizadas en la descripción de los puestos. Asimismo, muchas de ellas son utilizadas para la Gestión y valoración del desempeño del personal. Este es el listado: Disposición hacia el control, servicio al cliente externo e interno, gestión de conflictos, adaptación al cambio, orientación a resultados, comunicación, autocontrol, colaboración, responsabilidad, iniciativa, contribución al buen clima laboral, inteligencia interpersonal (empatía), liderazgo, delegación responsable, credibilidad, integridad, actitud comercializadora, habilidad analítica, conocimiento del entorno, planificación y organización, toma de decisiones (criterio), tolerancia a la presión, creatividad e innovación, visión de negocio, relaciones interpersonales, capacidad de aprendizaje, elaboración, implementación y dirección de proyectos, objetividad, discreción, negociación, trabajo en equipo, atención al detalle.

### **3.3. Los desafíos del talento humano en la era digital**

El carácter circunstancial de la gestión del talento humano, implica que los profesionales del área deben estar atentos a los cambios en el entorno de sus organizaciones. De esta manera, pueden reaccionar rápidamente y adaptarse a los nuevos requerimientos tanto del mercado laboral, como de sus empresas (Chiavenato, 2007).

En ese sentido, Roses afirma que “la humanidad está atravesando la cuarta revolución industrial, una revolución de carácter tecnológico que está alterando nuestras vidas.” (Roses, 2018). Es decir que la circunstancia actual a la que debe enfrentarse el profesional en el área de Recursos Humanos es a los cambios que la tecnología induce en el mercado laboral e incluso en las modificaciones que implica en la organización del talento humano dentro de las empresas.

Y es que la tecnología impacta en todas las áreas. Así lo indica Roses al explicar que “la tecnología impacta en los modelos de negocios y, en definitiva, en la forma en que se trabaja en las organizaciones.” (Roses, 2018). La tecnología reestructura las organizaciones y ofrece una alternativa para la automatización a actividades repetitivas, eliminando los puestos de trabajos que se encargaban de tareas automáticas. Ello por un lado favorece a las organizaciones porque disminuye costos de personal y mejora la efectividad de esas tareas al eliminar el factor humano, pero por otro lado representa una amenaza para los empleados que desempeñan esas funciones.

No obstante, aun cuando la tecnología permite reemplazar a los seres humanos en ciertas actividades, existen otras exclusivas para las personas. Ejemplo de ellas son aquellas que requieran el uso de capacidades como el pensamiento crítico, la percepción, manipulación, negociación y la empatía. En ese sentido, las competencias laborales se trasladan a la inteligencia emocional, creativa, crítica y social (Roses, 2018).

De esta manera, los nuevos puestos de trabajo requerirán de los empleados no sólo mayores competencias, sino que también esas competencias serán complejas y se orientarán hacia las áreas que no pueden ser reemplazadas por la tecnología. Tales como el pensamiento crítico, la creatividad, la inteligencia emocional y la flexibilidad cognitiva son las más valoradas en el nuevo mercado laboral.

El reto de la gestión de talento humano es organizar el talento del que dispone dentro de las empresas en función de estas nuevas capacidades. Pero sobre todo cambiar la definición de los puestos de trabajos y sus funciones en atención a ellas. En el caso particular del sector bancario, las facilidades de la banca digital ahorran tiempo a sus usuarios y de allí el atractivo de implementar cada vez más plataformas tecnológicas.

Sin embargo, existen aspectos que la tecnología no puede cubrir en el sector bancario y financiero, los cuales están directamente relacionados con estas nuevas competencias laborales. La implementación del pensamiento



crítico, la creatividad, la inteligencia emocional y la flexibilidad cognitiva en los clásicos puestos de trabajo concebidos en las sucursales bancarias permitirán transformar a los empleados en agentes especializados en cada una de sus áreas de experiencia.

Por otra parte, explica Roses (2018) que la transformación de las organizaciones requiere fomentar en su personal aspectos esenciales como el aprendizaje continuo y la inteligencia digital. De manera que sus empleados estén preparados no sólo para usar las herramientas tecnológicas que faciliten su trabajo, sino también para adaptarse a los cambios constantes que existen en sus campos de trabajo.

Al analizar estas competencias y contrastarlas con las competencias que requiere los puestos de trabajo de las sucursales del Banco Provincia y las funciones que debe desempeñar cada uno, se verificó que el impacto de la tecnología en la gestión de talento humano.

Por una parte, el Banco Provincia ha implementado cada vez más la tecnología en todas sus gestiones. Se han habilitado plataformas para evitar que el usuario se dirija a las agencias para realizar las operaciones comerciales que diariamente requiere. Esto disminuye dramáticamente la utilidad de la agencia como contacto del cliente con el banco, trasladando este punto de encuentro a sus sustitutos tecnológicos.

Aunque las agencias bancarias no son el primer frente ante el cliente, si constituyen un contacto fundamental no ya para las transacciones comerciales diarias, sino para operaciones más complejas y no tan cotidianas como las aperturas de cuentas, la asesorías para la adquisición de productos financieros e incluso la asesoría en el uso de las herramientas tecnológicas. Esta transformación incide en la forma en la que se distribuyen las funciones y los puestos de trabajo en estas oficinas. Al respecto se puede ver en la Tabla N° 4, las principales funciones asignadas a los puestos de trabajo de las sucursales del banco

**Tabla 4.** Funciones asignadas a los puestos de trabajo de las sucursales del banco

<b>Puesto de Trabajo</b>	<b>Funciones Principales</b>
Gerente	Gestión integral de las sucursales
Subgerente	Coordinación de las actividades y estrategias
Subgerente adscrito	Asumir las facultades del subgerente en caso de vacante
Supervisor Comercial	Administrar actividades comerciales y soporte de negocio.
Ejecutivo Comercial	Ejecutar tareas comerciales, soporte de negocio y atención al cliente y público general.
Tesorero	Administrar la tesorería y ofrecer adecuada atención al cliente.
Subtesorero	Funciones auxiliares de tesorería delegadas
Oficiales de tesorería	Atención al cliente y resolver operaciones de tesorería.

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de las funciones descritas en la Tabla N° 4 se puede observar que los puestos de trabajo de gerente, subgerente y subgerente adscrito son cargos gerenciales orientados a la gestión de actividades dentro de la sucursal. Mientras que el supervisor comercial y el ejecutivo comercial están orientados hacia la administración y ejecución de tareas comerciales, así como el soporte de negocios y la atención al cliente.

Los puestos de tesorero, subtesorero y oficiales de tesorería están relacionados con las tareas relativas a la tesorería, también incluye la atención al cliente como parte de las actividades.

Se compararon estas funciones con las capacidades laborales que son exigidas por la gestión de talento humano, tales como la inteligencia emocional, creativa, crítica y social, la percepción, manipulación, negociación, empatía, aprendizaje continuo e inteligencia digital. En ese sentido, la tecnología exige nuevas capacidades laborales para los puestos de trabajo de las sucursales, pero en general las capacidades necesarias para todos estos cargos es la empatía, la inteligencia emocional, el aprendizaje continuo y la inteligencia digital.

La atención al cliente es un punto focal de las funciones de los empleados de la sucursal, por ello es necesario que los empleados posean las capacidades necesarias para lidiar con las situaciones que ello implica, en especial en una cartera de clientes tan diversa como la de Banco Provincia. Enfrentarse día a día con usuarios que desconfían de las nuevas plataformas, que no comprenden los nuevos procedimientos implementados o los nuevos productos financieros, requiere del empleado una gran capacidad empática y la inteligencia emocional que le permita hacer frente a estas situaciones satisfaciendo al cliente y generando un impacto positivo en su relación con la entidad bancaria.

Además, con la constante implementación de las nuevas tecnologías y las nuevas herramientas, es necesario que los empleados puedan adaptarse rápidamente, no sólo para aprender a usar estas tecnologías sino también para ser replicadores y ayudar a los usuarios a utilizar estas herramientas de forma paulatina.

Los cargos gerenciales (gerente, subgerente y subgerente adscrito) requieren la inteligencia emocional, la inteligencia social y la empatía para ejercer de mejor manera la gestión integral de las actividades y el personal a su cargo. Necesita además de competencias como la persuasión y la negociación para gestionar la relación entre la central del Banco Provincia y la sucursal, así como para resolver los conflictos que puedan surgir entre el personal o con los clientes.

Los cargos de nivel comercial (el supervisor comercial y el ejecutivo comercial) pueden resultar un poco más mecánicos en relación a la revisión de los documentos consignados o la ejecución de las operaciones bancarias que se pueden ejecutar también en la banca digital. Pero los aspectos relativos a la atención al cliente y el soporte de negocios requieren otras capacidades por parte del empleado, en especial la inteligencia crítica que le permita analizar las circunstancias personales del cliente para ofrecerles la mejor solución o los productos financieros que mejor se adapten a sus necesidades.

Finalmente, los cargos de tesorería (tesorero, subtesorero y oficiales de tesorería) que incluyen algunas actividades de atención al cliente requieren, como se ha dicho antes, la empatía y la inteligencias emocional.

## **CUERPO EMPÍRICO**

### **CAPITULO IV**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

Se entiende como Marco Metodológico, al conjunto de procedimientos y técnicas aplicadas por el investigador para realizar la investigación y obtener respuesta a las interrogantes planteadas. En ese sentido, en este capítulo se explica el diseño, tipo y nivel de la investigación realizada, así como la técnica de recolección de datos y el instrumento aplicado (Palella y Martins, 2012).

#### **4.1. Diseño y tipo de investigación**

##### **4.1.1. Diseño de la investigación**

En la investigación realizada se implementó un enfoque de tipo cualitativo. El carácter cualitativo permitió construir categorías no previstas y hacer asociaciones necesarias para generar preguntas sugerentes y realizar comparaciones que lleven a nuevos develamientos, además de facilitar la identificación de información relevante. El propósito central de esta investigación se basa en la tradición de investigación cualitativa, ya que se trata de una situación particular, donde las preguntas de investigación se convierten en el eje conceptual del estudio, la recolección de la información se lleva adelante a partir de un plan que se organiza como respuesta a esas preguntas con variedad de fuentes de información. Además, el diseño de un estudio cualitativo refiere al abordaje general que el investigador utilizará en el proceso de investigación. Al igual que sucede con la muestra, la recolección de los datos y el análisis, el diseño de investigación va surgiendo desde el planteamiento del problema y puede sufrir modificaciones en cada instancia del proceso. Es decir, que el diseño debe ser flexible y adaptarse a las

circunstancias de la investigación, tales como el ambiente y los participantes. Esta flexibilidad del diseño responde al objetivo último de toda investigación cualitativa, la comprensión en profundidad de las perspectivas propias de las unidades de análisis que conforman el estudio. (Hernández Sampieri, 2010).

El diseño de la investigación fue no experimental ya que consiste en el acercamiento del investigador a los hechos estudiados tal como ocurren en su contexto real, mediante la observación. No se manipulan el objeto de estudio, ni se interviene en el proceso, sólo se extraen los datos de la realidad en la que ocurren (Palella y Martins, 2012).

#### **4.1.2. Tipo de la investigación**

Sampieri (2010) define el tipo de investigación como la clase de estudio que se realiza. Está relacionado con el grado de profundidad con el que se aborda el objeto de estudio. En ese sentido, el estudio realizado es de tipo descriptivo por cuanto se pretende describir el objeto de estudio en su contexto la forma en que interacciona con otras variables. En este tipo de estudios, se realiza un análisis de las características de un fenómeno que le permita al investigador conocerlo de forma aproximada.

Es así que en la investigación realizada se describieron las características del Banco Provincia con especial atención a dos aspectos: su banca digital y su talento humano, lo que le permitió a la autora entender el impacto de la tecnología en la gestión del talento humano de la banca pública.

#### **4.2. Técnica e instrumento de recolección de datos**

Las técnicas de recolección de datos son las formas en las que se recolecta la información. En ese sentido, la entrevista semi-estructurada es una técnica de recolección de datos que permite al investigador obtener información directamente del entrevistado (Sampieri, 2010). La entrevista

semiestructurada es más flexible y suelen planearse para adaptarse a los sujetos y a las condiciones dentro de las que se desarrollan. Los sujetos tienen la libertad para ir más allá de la simple respuesta y expresar sus puntos de vista en la forma que deseen.

La entrevista semi-estructurada se usa cuando el investigador sabe algo acerca del área de interés, pero no lo suficiente como para responder las preguntas que se ha formulado. A diferencia de un cuestionario de preguntas cerradas, en el que existen una serie de respuestas predeterminadas, en las entrevistas semi-estructuradas las preguntas están ordenadas pero los participantes pueden responder libremente (Sampieri, 2010).

En la investigación realizada, se realizaron cinco entrevistas a personas con cargos altos en sucursales o referentes del área de Recursos Humanos, pertenecientes a bancos privados de primera línea y bancos públicos con sede en Zona norte de la ciudad de Buenos Aires y de la Ciudad Autónoma.

Se seleccionaron cinco bancos distintos, de los cuales tres corresponden a la banca privada y dos a la banca pública. Es así que los bancos públicos seleccionados fueron el Banco Nación y el Banco Provincia de Buenos Aires. Mientras que los bancos privados escogidos fueron Galicia, Macro, y Santander Río (Ver Tabla 5).

**Tabla 5.** Justificación de los Entrevistados

<b>Banco</b>	<b>Cargo</b>	<b>Antigüedad</b>	<b>Justificación</b>
Galicia	Gerente de Sucursal	15 años	Si bien no son muchos, tuvo experiencias en otras instituciones
Santander Río	Gerente de Sucursal	23 años	Por sus años en el banco y los conocimientos adquiridos
Provincia	Jefe de Centro Zonal	20 años	Por el conocimiento y la carrera que está haciendo en el banco
Macro	Gerente de Sucursal	24 años	Por conocimientos adquiridos en diferentes sectores del banco y amplia visión del negocio
Nación	Gerente de Sucursal	29 años	Por experiencia y trayectoria

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5 se describen los datos de los empleados entrevistados, con omisión de sus nombres por razones de privacidad de los mismos. En ese sentido, se describen los bancos seleccionados, así como el cargo, la antigüedad del entrevistado y una breve justificación de las razones que llevaron a la investigadora a seleccionarlos.

En relación al instrumento de recolección de datos, este es definido como el recurso empleado para extraer la información. Cada instrumento se destaca por su forma y contenido, sintetizando los conocimientos del marco teórico. En la investigación efectuada se implementó como instrumento de recolección de datos un guion de entrevista, el cual es definido como el listado de preguntas previamente preparadas por el investigador y que es utilizado durante la entrevista (Ver Anexo I).



## CAPITULO V

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo contiene la descripción y análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas efectuadas (Ver anexos II al V). En ese sentido, se recabaron testimonios de otras instituciones bancarias públicas y privadas, especialmente se entrevistaron a cinco personas con cargos altos en sucursales o referentes del área de Recursos Humanos, pertenecientes a bancos privados de primera línea y bancos públicos con sede en Zona norte de la ciudad de Buenos Aires y de la Ciudad Autónoma.

Se seleccionaron cinco bancos distintos, de los cuales tres corresponden a la banca privada y dos a la banca pública. Es así que los bancos públicos seleccionados fueron el Banco Nación y el Banco Provincia de Buenos Aires. Mientras que los bancos privados escogidos fueron Galicia, Macro, y Santander Río.

En la tabla 6 se presentan los resultados obtenidos en las entrevistas, detalladas por cada banco y en relación a nueve aspectos en los que fueron comparados.

**Tabla 6. Comparación entre bancos**

	Santander Rio	Galicia	Nación	Macro	Provincia
Forma de atención	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial
Puestos actuales desaparecen	No. En proceso de transformación para brindar mejor atención	No. Si vien hay foco en lo digital, los puestos actuales se mantienen	Por el momento no desaparece. Si varia la atención	Se van modificando de acuerdo a diferetes necesidades	No. Dificil reemplazar la parte humana
Contratación de personal	Profesionales, con estudios a fines al negocio	Profesionales, con estudios a fines al negocio	Depende puesto a cubrir. Mínimo secundario completo	Profesionales, con cualidades especificas	Secundario completo
Segmentacion de clientes	Individuos: select, rojo, azul y verdes. Empresas: Pyme 1,2, empresa y grandes empresas	Individuos: Prefer, Eminent, Nyp, y Empresas	Si, de acuerdo al tamaño de la sucursal	Individuos – Jubilados – Clientes selecta – Empresas	Individuos y empresas
Atención diferenciada	Si, los clientes select tienen prioridad.	Si, , Eminent y Prefer, cuentan con Ejecutivos asignados.	Diferenciada en Banca Individuos y empresas	Totamente diferenciada para cada uno de esos casos	No, la atención diferenciada la gestiona cada cliente
Nueva forma de atención en el futuro	Santander Rio vive en cambios constantes	Por el momento no. Mimsma atención	Si, mas terminales de autoservicio	Si, ya está en proceso. Mayor recurso en la calle que en sucursal	Proyectos a futuro para optimizar la atencion y agilizando procesos
Sucursales digitales vs tradicionales	No creen que las sucursales digitales superen las tradicionales, pero si esperan mas aperturas digitales	A futuro 60% digitales y 40% tradicionales	A futuro 30% digitales y 70% tradicionales	A futuro 60% digitales y 40% tradicionales	Es dificil calcular, por tener un rol social.
Página web	<a href="http://www.santanderrio.com.ar">www.santanderrio.com.a</a>	<a href="http://www.bancogalicia.com">www.bancogalicia.com</a>	<a href="http://www.bna.com.ar">http://www.bna.com.ar</a>	<a href="http://www.macro.com.ar">www.macro.com.ar</a>	<a href="http://www.bancoprovincia.com">www.bancoprovincia.com</a>
Página Clientes	<a href="http://www2.personas.santanderrio.com.ar">www2.personas.santanderrio.com.ar</a>	<a href="http://onlinebanking.bancogalicia.com">onlinebanking.bancogalicia.com</a>	<a href="https://hb.redlink.com.ar/bna/login.htm">https://hb.redlink.com.ar/bna/login.htm</a>	<a href="http://www.macro.com.ar/bancainternet/#">www.macro.com.ar/bancainternet/#</a>	<a href="http://www.bancoprovincia.bancainternet.com.ar">www.bancoprovincia.bancainternet.com.ar</a>

Fuente: Elaboración propia

Al analizar los datos de la tabla 6, se puede observar que el Banco Santander Río ofrece atención presencial a los clientes del banco y aunque la institución se encuentra en un proceso de transformación continuo para mejorar la atención ofrecida, indica que los puestos actuales no serán eliminados. En cuanto a la contratación de personal nuevo, se orienta al perfil profesional especializado hacia los negocios. Los clientes son segmentados en atención a su consumo, siendo los clientes “select” los que poseen prioridad. Finalmente, el banco Santander Río no considera que las sucursales digitales eliminen las oficinas tradicionales de forma definitiva, pero sí que se incluyan más herramientas digitales que sustituya algunas actividades comerciales.

En cuanto al Banco Galicia, la forma de atención también es presencial. Y aunque el banco tiene un interés primordial en la actualización tecnológica es poco probable que se eliminen los puestos de trabajo en sucursales aunque si es posible que algunos puestos desaparezcan. Los clientes del banco se divididos en clases “Eminent”, “Prefer”, “Nyp” y empresas, siendo los dos primeros los principales clientes del banco. El Banco Galicia modificará su atención al cliente y sus sucursales hasta transformarse en una institución con un 60% de sucursales digitales y un 40% de oficinas tradicionales.

En lo que respecta al banco Nación, aunque la atención sigue siendo presencial y no se tienen proyectos en mentes que hagan desaparecer las oficinas comerciales, si se han implementado herramientas tecnológicas para que la mayoría de las operaciones se hagan a través de canales electrónicos. Los requisitos de contratación de personal varían de acuerdo al puesto que se pretenda cubrir pero en términos generales el requisito concurrente es que tengan completos los estudios secundarios.

El banco no segmenta a los clientes por tipo, salvo la distinción entre individuos y empresas, sino a las agencias por el volumen de operaciones que tiene. En términos generales el banco Nación no apunta a la sustitución de la

banca física en parte porque el alto volumen de clientes lo impide, pero sí a la implementación de más terminales de autoservicio que faciliten el trabajo.

En cuanto al banco Macro, la atención también es presencial pero está orientada a la modificación de la estructura de la sucursal para atender a los nuevos requerimientos. La cartera de clientes de este banco está clasificada como individuos, jubilados, clientes selecta y empresas, a los que se le ofrece atención y productos completamente diferenciados.

De los bancos objeto de estudio, el banco Macro es el que se encuentra más avanzado en términos de modificación de la atención al cliente en sucursales. Este banco apunta por la eliminación de algunos puestos de trabajo como la disminución de los ejecutivos comerciales y a la modificación de otros tantos puestos. Es así que actualmente la mayoría de los trámites se inician por el terminal de autoservicio y luego son verificados por un liquidador. La mayoría del talento humano se encuentra en la calle buscando nuevas oportunidades de negocio para banco y es menos la cantidad de personal que se queda en sucursal como liquidadores.

Finalmente, en relación al banco Provincia se observa que la atención es presencial, aunque el banco apunta a aumentar la atención no presencial por medio de canales electrónicos. Sin embargo, para esta banca es más importante la empatía que puede ofrecer el personal humano de la sucursal a sus clientes, la cual es una cualidad que no puede ser reemplazada por las máquinas. En ese sentido, los proyectos futuros del banco tienden a optimizar la atención del cliente y agilizar los procesos, pero estos no pretenden sustituir el concepto tradicional de sucursal y muchos menos los puestos de trabajo.

Los resultados obtenidos fueron tabulados y se confrontaron atendiendo a si se trataba de banca pública y privada, en relación a ocho indicadores: forma de atención, puestos actuales, contratación de personal, segmentación de clientes, atención diferenciada, nueva forma de atención en el futuro, sucursales digitales vs tradicionales y página web. La información resultante

se tabuló en la siguiente tabla denominada “Comparación de entrevista banca privada vs. Pública” (ver tabla 7).

**Tabla 7.** Comparación de entrevista banca privada vs. Pública

	<b>PRIVADO</b>	<b>PUBLICO</b>
Forma de atención	Presencial	Presencial
Puestos actuales	Si bien la banca se está volcando a lo digital, por el momento se mantiene la estructura.	Se van a mantener. Ya que al tener un rol social y el tipo de cliente difícil que desaparezcan los puestos actuales.
Contratación de personal	Profesionales. Con carreras a fin al negocio.	Requisitos mínimos.
Segmentación de clientes	Segmentación bien definida, tanto en banca individuos como en empresas	No es muy marcada. La mayor diferencia es individuos y empresas.
Atención diferenciada	Si. Bien diferenciada	Sí, pero no tan marcada.
Nueva forma de atención en el futuro	Orientada a lo digital. Readequación de los lugares de trabajo	Similar, más ágil y con más sucursales digitales. O mayor tecnología dentro de las sucursales.
Sucursales digitales vs tradicionales	A futuro más digitales que tradicionales.	Más tradicionales que digitales.
Página web	Si	Si

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de los resultados obtenidos se observa que ambos sectores de banca ofrecen atención presencial. Pero la banca privada está orientada a transformarse cada vez más una banca digital, mientras que la banca pública está orientada a mantener las estructuras tradicionales con la implementación de algunas herramientas digitales.

Esta dicotomía implica que la banca privada es más propensa que la banca pública a eliminar sucursales físicas y sustituirlas por atención digital. Mientras que la banca pública presenta una mayor tendencia a conservar las estructuras existentes.

Al analizar los datos contenidos en la “Tabla 4. Comparación de entrevista banca privada vs. Pública” y contrastarlos con los datos de la “Tabla 5. Comparación entre bancos” se puede verificar que los bancos del Estado tienen una concepción más humana, en la que se considera imposible eliminar la atención personal y las sucursales convencionales en beneficio de la tecnología. Mientras que los bancos del sector privado muestran unas tendencias a disminuir los costos de personal y el tiempo en sucursales, sin que ello implica una eliminación definitiva de las unidades de negocios tradicionales.

Al analizar estos resultados y compararlos con los postulados teóricos expuestos anteriormente sobre gestión de talento humano se logró verificar que tal como indica Chiavenato (2007) se trata de una disciplina circunstancial que debe adaptarse continuamente a los cambios del entorno y de las organizaciones. En ese sentido, la gestión de talento humano de las instituciones bancarias argentinas debe adaptarse a las innovaciones tecnológicas que han sido implementadas por la banca tanto pública como privada y que dependiendo del banco del que se trate afecta en mayor o menor medida los puestos de trabajo de las sucursales.

Por otra parte, tal como indica Roses (2018) la tecnología ha modificado el mercado laboral al reemplazar a los seres humanos en la ejecución de ciertas actividades y transacciones. En el sector bancario, tal reemplazo comenzó con la implementación de aplicaciones de banca electrónica y la implementación de terminales de autoservicio que sustituyen a las sucursales para realizar las operaciones comerciales frecuentes.

Sin embargo, tal como indica Roses (2018) hay funciones que no pueden ser reemplazadas por las máquinas porque requieren de competencias

humanas difíciles de emular por la tecnología. Es así, que de los resultados obtenidos se determinó que la empatía y la inteligencia emocional son habilidades que cada vez son más importantes en la selección de personal bancario para brindar una atención diferenciada a los clientes. De allí que se considere que las sucursales tal como se conocen no serán sustituidas por la tecnología, aunque si serán implementados suficientes cambios para que las funciones desempeñadas estén más orientadas a mejorar la atención brindada a los clientes.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES

La investigación realizada tuvo como objetivo analizar el impacto de la tecnología en la gestión del talento humano de la banca pública, tomando como principal caso de estudio el Banco Provincia, para lo cual se implementó una investigación de enfoque cuantitativo, diseño no experimental y tipo descriptivo.

En ese sentido, en relación al primer objetivo específico que consistió en describir el impacto de la tecnología en la evolución de la banca argentina. El estudio realizado permitió concluir que la globalización ocasionó importantes cambios en el sector financiero, económico y tecnológico que afectaron al sistema bancario y todos sus integrantes.

Para el año 2017 ya se estaban introduciendo en el país modelos de bancas completamente digitales que se encontraban fuera de las regulaciones del Banco Central, ofreciendo préstamos con solicitud de mínimos requisitos. La facilidad de estos créditos representa una competencia importante para la banca tradicional que debe cumplir con los lineamientos del Banco Central. La mejor respuesta a esta situación es la implementación de cada vez más plataformas electrónicas que permitan a los usuarios acceder a los servicios bancarios sin tener que trasladarse a las sucursales.

La respuesta de la banca también pretender atender las necesidades de sus clientes. Para la banca privada, dirigida a un sector económico específico es más fácil ofrecer soluciones a sus usuarios por lo homogéneo de su cartera de clientes. Pero para la banca pública es más complicado por la amplia segmentación de su mercado, dirigido especialmente a personas de bajos recursos y personas de edad avanzada que presentan cierto rechazo a la tecnología. Sin embargo, esto no ha detenido la implementación de cada vez más servicios en plataformas tecnológicas que conviven con su homólogo en formato tradicional.

Pero el desarrollo de la tecnología y la incertidumbre de los cambios que introducen generan expectativa frente al futuro de la sucursal en su sentido más



tradicional y con ello el futuro de sus correspondientes puestos de trabajo. El miedo a perder puestos de trabajo como consecuencia de cambiar los servicios humanos por servicios tecnológicos hace necesario que se analice el impacto de la tecnología en la gestión de talento humano, tomando como estudio de caso el Banco Provincia.

Es así que respecto a la primera interrogante: ¿Cómo impactó la tecnología en la evolución de la banca argentina? Se determinó que la tecnología ha modificado la forma en que las instituciones bancarias deben realizar sus operaciones para competir en el mercado financiero, siendo necesario el uso de nuevas tecnologías para acercarse a los clientes y facilitarle la ejecución de sus operaciones comerciales rutinarias.

En relación al segundo objetivo específico que consistió en determinar las plataformas tecnológicas que ofrece el banco provincia, se logró determinar que el Banco Provincia es el segundo banco más grande del país, posee una amplia trayectoria histórica y ofrece a la Provincia de Buenos Aires y sus ciudadanos facilidades económicas y financieras para incentivar el progreso de la región. En el compromiso con su objetivo fundamental que es impulsar el desarrollo de la Provincia, el Banco ha implementado cada vez más plataformas digitales que eviten al usuario el desplazamiento a una sucursal física, existiendo aún proyectos de mejora de estos servicios pendientes por implementar.

Esta coexistencia entre los servicios digitales y humanos en el Banco Provincia han generado una serie de experiencias que le permiten mejorar cada vez más los servicios que ofrece. Así como detectar las oportunidades de mejoras existentes.

Es así que en relación a la segunda interrogante, respecto a ¿Cuáles son las plataformas tecnológicas que ofrece el banco provincia? Se verificó que el Banco Provincia ha implementado importantes cambios para mejorar su atención al cliente y para facilitarles la realización de las operaciones comerciales. En ese sentido, el banco ha implementado el Bip Web, Bip Móvil y Bip Token, como plataformas para que los usuarios realicen las operaciones desde sus computadoras o teléfonos celulares. De igual manera, implementaron aplicaciones como Bip Sucursales y herramientas como los Terminales de Auto Servicio para facilitar el flujo de

actividades en las unidades de negocio, mejorar la atención de clientes en las sucursales y ofrecer un mejor servicio.

El tercer objetivo específico consistió en describir la gestión de talento humano en la era digital. En ese sentido, el análisis de los conceptos teóricos permitió determinar que la gestión de talento humano es un proceso mediante el cual las organizaciones atraen, gestionan, desarrollan, motivan y retienen al personal de la institución. Se trata del diseño de políticas adaptadas a las circunstancias externas e internas de las instituciones para sacar el mejor provecho del talento de sus empleados, al mismo tiempo que permiten y facilitan su desarrollo personal y profesional.

Al analizar la gestión del talento humano en las sucursales del Banco Provincia se logró verificar que se trata de unidades de negocio cuya estructura interna varía dependiendo de la cantidad de público que se atiende. En ese sentido, los puestos de trabajo que usualmente integran estas oficinas están compuestos por el gerente, el subgerente, el subgerente adscrito, el supervisor comercial, el ejecutivo comercial, el tesorero, el subtesorero y el oficial de tesorería. Pudiendo en algunos casos emplearse menos puestos de trabajo en atención al volumen de público que se suela atender en la agencia.

Sin embargo, la realidad de las sucursales es que hay deficiente gestión del talento humano, donde las políticas para motivar y retener al personal no existen. Tampoco son aplicados lineamientos para hacer seguimiento a las contrataciones lo que deviene en personal poco motivado, sin interés de desarrollo profesional y que se limita a cumplir tareas mecánicas.

En ese sentido, la implementación de cada vez más servicios tecnológicos hace prescindibles los puestos de trabajos que son susceptibles de automatización migrando los cargos hacia funciones que requieran competencias excepcionales exclusivas del ser humano, tales como el pensamiento crítico, la inteligencia emocional y social. Es allí donde se encuentra la evolución de los puestos de trabajo de las sucursales tradicionales, orientados hacia servicios al cliente que muestren estas competencias especiales.

En relación a la tercera interrogante, relativa a ¿Cómo es la gestión de talento humano en la era digital?, se logró determinar la era digital ha vuelto prescindible algunos puestos de trabajo mecánicos mientras que ha modificado las competencias buscadas para el reclutamiento y selección de personal, tales como la empatía, la inteligencia emocional, la inteligencia crítica, entre otras.

Finalmente, en relación a la interrogante general del estudio, relativa a ¿Cómo impacta la tecnología en la gestión del talento humano de la banca pública? El análisis de los datos obtenidos del instrumento aplicado, en conjunción con las bases teóricas expuestas permitió determinar que a corto y mediano plazo no existen intenciones de eliminar de forma definitiva la sucursal como se concibe tradicionalmente. Aunque la banca privada considera que es necesario la implementación de más servicios digitales no apunta a eliminar las estructuras tradicionales sino a minimizarlas. En cambio la banca pública considera que el factor humano es muy importante en los servicios prestados, así como en la imagen de la institución.

Por ello, con relación al impacto de la tecnología en la gestión del talento humano del Banco Provincia se determinó que pese a que las innovaciones en servicios digitales es un punto importante en la agenda del Banco Provincia, ello no implica de ninguna manera una sustitución del talento humano en las sucursales. Por el contrario, para la referida institución bancaria proporcionar un servicio con calidad humana a sus clientes es tan importante como ofrecerles facilidades tecnológicas que mejoren el acceso a sus servicios financieros, de allí que la gestión de talento humano en el área este orientada a reclutar personal que además de un buen perfil profesional posea capacidades de empatía e inteligencia emocional que mejore el desempeño de sus funciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Provincia. Nosotros. [Página web en línea] Disponible en <https://www.bancoprovincia.com.ar/Principal/PaginaHome?pagina=institucional>
- Blanco, J. (2017) Innovación financiera: la revolución de la banca digital está llegando al mercado argentino. La Nación [Página web en línea] Disponible en <https://www.lanacion.com.ar/economia/innovacion-financiera-la-revolucion-de-la-banca-digital-esta-llegando-al-mercado-argentino-nid2037534>
- Chiavenato, I. (2002) Gestión del Talento Humano (2da ed.) México D.F. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007) Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones (8va ed.) México D.F. McGraw Hill.
- Museo Banco Provincia. Historia. [Página Web en Línea] Disponible en <http://museobancoprovincia.com/historia/>
- Flores, M. (2016) La globalización como fenómeno político, económico y social. Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas Orbis. 34(12). pp. 26-41.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación (5ta. Ed.) México D.F. McGraw Hill.
- Parella, S. y Martins, F. (2012) Metodología de la investigación Cuantitativa. Caracas, Fedupel.
- Pontificia Universidad Javeriana de Cali (2017) Culminó la caracterización del Ciclo de Gestión del Talento Humano. [Página web en línea] Disponible en <https://www.javerianacali.edu.co/noticias/culmino-la-caracterizacion-del-ciclo-de-gestion-del-talento-humano>
- Rojas, N. (2018) Mejores Bancos Argentina 2018. Rankia. [Página web en línea] Disponible en <https://www.rankia.com.ar/blog/mejores-plazos-fijos/3447565-mejores-bancos-argentina-2018>
- Roses, S. (2018) La gestión (y actualización) del talento en la era digital. La Nación. [Página web en línea] Disponible en <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/la-gestion-y-actualizacion-del-talento-era-nid2174515>

Workmeter (s.f.) Cómo gestionar el talento en tu empresa. Atrae a los empleados más cualificados sin perder a los empleados más productivos., Workmeter.

## ANEXO I

### Cuestionario

- ¿En que banco trabaja?
- Cargo actual que desempeña
- A futuro y con el advenimiento de la tecnología: ¿tienen analizado una nueva forma de atención en las sucursales? ¿Los puestos actuales desaparecen o generan nuevos puestos? ¿Cuales?
- En que parámetros se basan para contratar una persona que vaya a prestar servicios en sucursales.
- En lo que respecta a sucursales, ¿cual es la segmentación de los clientes? ¿Tienen atención diferenciada? ¿Como es un esquema tipo en las sucursales?
- Las sucursales, ¿van cambiando su forma de atención?
- A futuro, ¿tienen pensado modificar las sucursales? ¿Hay proyectos nuevos que se acerquen en lo que respecta el avance tecnológico?
- ¿Cuál es la proporción que estiman a futuro en respecto a sucursales tradicionales vs. digitales?

## ANEXO II - ENTREVISTA AL BANCO GALICIA

- ¿En qué banco trabaja?
- **Banco Galicia**
- Cargo actual que desempeña
- **Ejecutiva de Empresas**
- A futuro y con el advenimiento de la tecnología: ¿tienen analizado una nueva forma de atención en las sucursales? ¿Los puestos actuales desaparecen o generan nuevos puestos? ¿Cuales?
- **El Banco tiene foco a que todo comience a realizarse de manera digital, por el momento no han desaparecido los puestos actuales, pero visto el objetivo que persigue el Banco entiendo que comenzar a desaparecer algunos puestos.**
- En que parámetros se basan para contratar una persona que vaya a prestar servicios en sucursales.
- **Que se encuentre estudiando o que ya se encuentre recibido.**
- En lo que respecta a sucursales, ¿cuál es la segmentación de los clientes? ¿Tienen atención diferenciada? ¿Cómo es un esquema tipo en las sucursales?
- **En las sucursales esta segmentado en clientes Individuos, Prefer, Eminent, Nyp, y Empresas, los clientes que cuentan con atención preferencial son los Eminent y los Prefer, cuentan con Ejecutivos asignados.**
- Las sucursales, ¿van cambiando su forma de atención?
- **Por el momento continuamos con la misma forma de atención.**
- A futuro, ¿tienen pensado modificar las sucursales? ¿Hay proyectos nuevos que se acerquen en lo que respecta el avance tecnológico?
- **A futuro se tiene pensado, visto que los clientes hoy en día ya no se acercan tanto a sucursal, que se minimice la cantidad de sucursales y que los clientes comiencen a operar más por los medios digitales**



- ¿Cuál es la proporción que estiman a futuro en respecto a sucursales tradicionales vs. digitales?
- Un 60% digitales y un 40% sucursal tradicional



## ANEXO III - ENTREVISTA AL BANCO SANTANDER RIO

- ¿En que banco trabaja?
- **Santander Río**
- Cargo actual que desempeña
- **Gerente de Sucursal / Subgerente departamental del Banco**
- A futuro y con el advenimiento de la tecnología: ¿tienen analizado una nueva forma de atención en las sucursales? ¿Los puestos actuales desaparecen o generan nuevos puestos? ¿Cuales?
- **El avance de la tecnología es inmediato y es constante, hoy desde una APP realizas el seguimiento de tu operatoria On Line. El banco sufrió todo un proceso de transformación en sus sistemas mejorando de manera rotunda la calidad de atención al cliente, un ejemplo puntual es que, para ir a la caja de cualquier sucursal, obtener el turno por internet sin necesidad de espera. Los puestos actuales no desaparecen, lo que si, suman maquinas para el autoservicio On line.**
- En que parámetros se basan para contratar una persona que vaya a prestar servicios en sucursales.
- **Lo fundamental es su perfil, su carrera universitaria debe tener relación con la actividad financiera, y mas alla de lo actitudinal que es muy importante, debe ser comercial.**
- En lo que respecta a sucursales, ¿cual es la segmentación de los clientes? ¿Tienen atención diferenciada? ¿Como es un esquema tipo en las sucursales?
- **Los segmentos se dividen en Individuos...empresas y grandes empresas...En individuos los segmentamos en clientes select que son los de mayor rentabilidad y luego clientes rojos, azules y verdes,**
- **En empresas la segmentación Pyme 1, Pyme 2, Empresa y Grandes empresas. Lo que las diferencia y las posiciona según el segmento es su facturación.**
- **Los clientes select tiene atención preferencial en plataforma y cajas**



- El esquema de atención en sucursales es un oficial por segmento mas las cajas.
- Las sucursales, ¿van cambiando su forma de atención?
- Respecto de la forma de atención, como te mencione, el banco sufrió un proceso de transformación de atención en sucursales con tecnología como variable a destacar
- A futuro, ¿tienen pensado modificar las sucursales? ¿Hay proyectos nuevos que se acerquen en lo que respecta el avance tecnológico?
- Santander Rio vive en cambios constantes, ya sean tecnológicos o de cualquier índole para estar por encima de la competencia
- ¿Cuál es la proporción que estiman a futuro en respecto a sucursales tradicionales vs. digitales?
- Hoy el banco abre sucursales digitales y existe una nueva modalidad que son los Works Coffee. No creo que supere en cantidad a las sucursales tradicionales ya que la atención personalizada es muy importante, estas ultimas por lo menos en la actualidad son las menores en cantidad y no creo que sea inmediato en algún futuro cercano que nuestra sociedad este preparada a operar en un 100% de sucursales digitales mas allá de las generaciones.

## ANEXO IV- ENTREVISTA AL BANCO PROVINCIA DE BUENOS AIRES

- ¿En que banco trabaja?
- Banco de la Provincia de Buenos Aires
- Cargo actual que desempeña
- Gerente



- A futuro y con el advenimiento de la tecnología:

¿tienen analizado una nueva forma de atención en las sucursales? ¿Los puestos actuales desaparecen o generan nuevos puestos? ¿Cuales?

Es muy complicado saber que va a pasar a futuro, si me dejo volar, creo que ningún trabajo como existe hoy va a sobrevivir de la misma manera. Si bien las ventas seguirán existiendo, la tecnología y la capacidad autónoma de las PC, hace que todos los trabajos puedan ser reemplazados. Si se logra que un auto se maneje solo... Pero esto no quiere decir que seremos desplazados, aun creo que las maquinas no generan empatía, esta es una de las principales cualidades que debe contar cualquier persona que atienda al público y venda, por lo que si bien no de la misma manera, el trabajo esta garantizado.

Quizá el cambio mas importante se de en la forma, ya sin necesidad de un escritorio, algo móvil, con un dispositivo y ni siquiera en un Banco, así como está diseñado hoy, quizá en un café, en un bar, en un shopping o en un boliche, en un encuentro con amigos o en un partido de futbol, cualquier lugar de encuentro servirá para al ver un empleado o un referente del Banco, le ofrezca y de nuestros productos.

Ahora bajando la respuesta al banco, la nueva forma de atención es la no presencial, a través de canales alternativos, ya sea des centralizadamente (Provincia Net) o vía web (Plataforma BIP). Los puestos actuales se reducen en la UdNs, pero se crean nuevos puestos en las áreas de sistemas de información para el funcionamiento y mantenimiento del modelo de atención elegido.

- En que parámetros se basan para contratar una persona que vaya a prestar servicios en sucursales.

Actualmente los parámetros de selección de personal son básicos, con secundario completo es suficiente.

- En lo que respecta a sucursales, ¿cual es la segmentación de los clientes? ¿Tienen atención diferenciada? ¿Como es un esquema tipo en las sucursales?

En su UdN, por ser un Banco Público, hay que ser muy cuidadoso en ese tema. Si segmentamos en lo que representa Banca Individuos de lo que es Banca Empresa.

Igualmente, esta segmentación la imponen los propios clientes donde ellas mismas autoimponen recibir un servicio diferencial. Por lo tanto, la atención al cliente se encuentra dividida según la operación a realizar.

- Las sucursales, ¿van cambiando su forma de atención?
- Si, cada vez más estamos orientados a los resultados de venta y menos a la postventa.

A nivel estratégico, para modificar la forma de atención se incorporan nuevas tecnologías en las sucursales (Ej. TAS), sin embargo, en la realidad del día a día estas máquinas no operan como es esperado o el público no se adapta, por tanto, se deriva en la atención clásica, la de un empleado bancario.

- A futuro, ¿tienen pensado modificar las sucursales? ¿Hay proyectos nuevos que se acerquen en lo que respecta el avance tecnológico?
- Los proyectos de avance tecnológico apuntan a optimizar los sistemas que se utilizan en las sucursales agilizando los tiempos de las operaciones.  
Si, si el BCRA permite por ejemplo abrir sucursales con cafés, usar los celulares y entender las Udn como lugares de encuentro y coworking, no me cabe duda que nosotros también lo haremos.

- ¿Cuál es la proporción que estiman a futuro en respecto a sucursales tradicionales vs. digitales?
- No tengo un número, debido a nuestra función social, resulta dificultoso reemplazar las sucursales tradicionales por digitales. Lo que si puede haber es mayor apertura de digitales acompañando el crecimiento de las tradicionales.

## ANEXO V-ENTREVISTA AL MACRO

- ¿En que banco trabaja?
- Banco Macro
- Cargo actual que desempeña
- Subgerente de sucursal
- A futuro y con el advenimiento de la tecnología: ¿tienen analizado una nueva forma de atención en las sucursales? ¿Los puestos actuales desaparecen o generan nuevos puestos? ¿Cuales?
- Si, si bien ya ha modificado bastante, a futuro la atención seguirá modificando de acuerdo a los avances tecnológicos, algunos puestos ya no estarán y otros se irán modificando a lo que el cambio, las exigencias y el negocio requieran.



Habrá menos cantidad de ejecutivos en los escritorios y habrá recursos destinados a la verificación y liquidación de solicitudes.

- En que parámetros se basan para contratar una persona que vaya a prestar servicios en sucursales.
- Que se encuentre estudiando o que ya se encuentre recibido, calidad de atención, presencia, actitud, trabajo en equipo y liderazgo.
- En lo que respecta a sucursales, ¿cual es la segmentación de los clientes? ¿Tienen atención diferenciada? ¿Como es un esquema tipo en las sucursales?
- La segmentación de los clientes es: Individuos – Jubilados – Clientes selecta – Empresas.

La atención es totalmente diferenciada para cada uno de esos casos, y un esquema tipo en sucursales es Banca Individuos y Banca Empresas, ya que no todas las sucursales poseen atención para su segmento Selecta, por ejemplo.

- Las sucursales, ¿van cambiando su forma de atención?
- Si, van modificando de manera constante de acuerdo a los requerimientos del mercado, del cliente y de la tecnología.

- A futuro, ¿tienen pensado modificar las sucursales? ¿Hay proyectos nuevos que se acerquen en lo que respecta el avance tecnológico?
- Sí, es más, ya se están modificando, los trámites o requerimientos de los clientes se realizan desde una terminal de autoservicio y luego serán vistos a fin del día por un liquidador autorizado a ese efecto, hay más recursos en la calle buscando nuevas oportunidades de negocio y menos dentro de las sucursales.
- ¿Cuál es la proporción que estiman a futuro en respecto a sucursales tradicionales vs. digitales?
- Un 60% digitales y un 40% sucursal tradicional.

## ANEXO VI- ENTREVISTA AL BANCO NACION

- ¿En que banco trabaja?
- Banco de la Nación Argentina
- Cargo actual que desempeña
- Oficial de cuenta, referente del programa Nación  
Emprende
- A futuro y con el advenimiento de la tecnología: ¿tienen analizado una nueva forma de atención en las sucursales? ¿Los puestos actuales desaparecen o generan nuevos puestos? ¿Cuales?
- Actualmente se han incorporado varios trámites para realizar en formato digital por ende ahora la atención a virado hacia otra dirección. La misma es más personalizada y nos permite así visitar y acercarnos a los clientes. Por el momento no desaparecen puestos ya que el Banco Nación maneja una cartera de clientes caudalosa y canaliza muchos trámites que otros bancos no absorben por ende el caudal de trabajo siempre es alto.
- En que parámetros se basan para contratar una persona que vaya a prestar servicios en sucursales.
- En nuestra institución el ingreso tiene varios parámetros. Adjunto los requisitos solicitados



### Jóvenes Estudiantes

- Argentinos, nativos o por opción.
- Preferentemente hasta 26 años.
- Título Secundario con orientación contable, en administración, en informática o en bienes y servicios, con un promedio general igual o superior a 7 puntos o evaluación equivalente.
- Muy buenos conocimientos de PC y de los utilitarios Word y Excel.
- Se dará preferencia a quienes estén cursando carreras universitarias o terciarias en Ciencias Económicas, Comercialización, Sistemas, Comercio Exterior o afines.



### Jóvenes Graduados

- Argentinos, nativos o por opción.
- Preferentemente hasta 30 años.
- Muy buenos conocimientos de PC y de los utilitarios Word y Excel.
- Graduados de carreras universitarias de Ciencias Económicas, Comercialización, Sistemas, Comercio Exterior o afines.
- En lo que respecta a sucursales, ¿cual es la segmentación de los clientes? ¿Tienen atención diferenciada? ¿Como es un esquema tipo en las sucursales?

- Tenemos las sucursales segmentadas según el tipo de operaciones van desde las casas tipo 7 (las mas pequeñas) y a las tipo 1 (las mas grandes y las que canalizan mas operaciones).

La atención se diferencia es Banca Individuos y Banca Empresa. También en la caja la atención se diferencia es CAJA CON PRIORIDAD, CAJAS COMUNES Y CUENTA CORRENTISTAS

- Las sucursales, ¿van cambiando su forma de atención?
- Actualmente la atención ha cambiado significativamente. Se visita al cliente, se realizan charlas en las diferentes entidades que cobran sus haberes a través del banco (ejercito, policía, gendarmería, etc.). Se realiza una atención mas personalizada con los clientes directos, con solicitudes vía mail lo cual agiliza el envío de documentación e información.
- A futuro, ¿tienen pensado modificar las sucursales? ¿Hay proyectos nuevos que se acerquen en lo que respecta el avance tecnológico?
- Se proyecta una ampliación en las sucursales incorporando cajeros que permitan hacer operaciones que actualmente solo se pueden realizar dentro de la sucursal.

En algunas localidades ya se han incorporado sucursales exclusivamente digitales donde no hay empleados y se realizar determinados trámites.

En el caso de la sucursal donde yo trabajo, San Martín de los Andes, se proyecta una ampliación significativa con un incremento de cajeros automáticos y cajeros manuales permitiendo así canalizar más operaciones por los medios tecnológicos

- ¿Cuál es la proporción que estiman a futuro en respecto a sucursales tradicionales vs. digitales?
- Se proyecta una proporción de 70% tradicional y 30% digitales.