

**UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA**  
**EMBA – 2010**

**REDUCCIÓN DE COSTOS EN EL PROCESO DE ALTA DE UN  
CLIENTE**

**ALUMNO: MELCHIORI RAMIRO JOSÉ**

**TUTOR: LOPEZ HUGO NELSON**

**LUGAR: CABA, ARGENTINA**

**FECHA DE ENTREGA: 05/2015**

## Agradecimientos

A mi mujer Celina por el acompañamiento, la paciencia y los fines de semana de mates que hicieron posible dedicarle tantas horas al MBA.

Al Grupo HSBC que me permitió hacer posible este proyecto y a mis compañeros de estudio Lucho, Fede, Mariano y Adrián que me acompañaron con compromiso, trabajo en equipo y entusiasmo.

Al cuerpo docente de la Universidad Di Tella que con generosidad compartieron experiencias personales más allá de lo académico.

A Hugo por la tutoría de trabajo.

## **Prefacio (abstract)**

La industria bancaria, como las de servicio en general, tienen un alto componente de mano de obra entre sus costos. Adicionalmente, es una industria madura, desde el punto de vista del ciclo de vida. En tal sentido, resulta interesante profundizar en la estrategia de reducción de costos para poder incrementar las ganancias.

El análisis de las actividades y la búsqueda del proceso óptimo que permita el menor costo unitario de un proceso sin afectar al servicio ni la experiencia al cliente es, por lo general, la resultante de un trabajo interdisciplinario entre todos los que componen el proceso. Adicionalmente, los recursos humanos que forman parte de los procesos, agregan al mismo su impronta y le permiten determinados niveles de producción ya sea por una minimización de los errores en el mismo o bien por las constantes propuestas de mejoras.

Actualmente, en el mercado laboral argentino se encuentran diferentes generaciones de generaciones. Cada una de las cuales posee distintos estilos de trabajo, aprendizaje y los motivan cuestiones diferentes. Considerando sus particularidades, comienza a ser relevante para las empresas comprender si los colaboradores que componen sus equipos de trabajo están desarrollando las tareas que desean, si quisieran cambiar de posiciones e incluso si conocen otras posiciones de la compañía en donde podrían desempeñarse y trabajar más motivados.

Muchas compañías de primer nivel tienen sistemas de postulaciones internas y dejan a los colaboradores la decisión de cambiar de puesto ¿Sería posible mejorar la productividad del proceso mediante la realocación de las generaciones en diferentes puestos de trabajo? ¿Hay espacio para que sea la compañía quien proponga directamente los cambios a sus colaboradores?

## **Palabras Clave**

Generación X. Generación Y. Costos. Productividad. Proceso.

## ÍNDICE

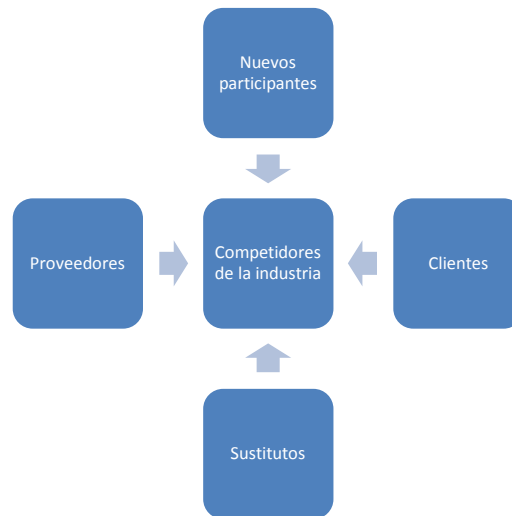
Introducción	5
Objetivo	10
Hipótesis	10
Marco Teórico	
Capítulo I: Las generaciones en los puestos de trabajo	11
La teoría de William Strauss y Nail Howe	11
Las generaciones X e Y y su relación con el trabajo	14
La gestión de los recursos	16
Capítulo II: Los costos	17
Incidencia de la productividad	20
Incidencia de los controles	24
Marco Conceptual	27
Cuerpo Empírico	
Metodología	28
Trabajo de Campo	29
Conclusiones	38
Bibliografía	40
Anexos	41

## INTRODUCCIÓN

La industria bancaria, a nivel mundial, es una industria madura. Ha alcanzado un nivel amplio de conocimiento sobre los clientes a los que quiere dirigirse, los mercados en los que opera o podría operar, las oportunidades existentes, los productos a comercializar, etc. A pesar de todo este camino recorrido, presenta aún oportunidades de crecimiento (principalmente asociadas al bajo nivel de bancarización en los países en desarrollo).

Esta industria, como la mayoría de las relacionadas con la prestación de servicios, es intensiva en el uso de los recursos humanos para llevar adelante sus operaciones. Aunque con importantes avances en materia de automatizaciones (sistemas de créditos con aprobaciones automáticas, bancas electrónicas por internet, alta de productos por medio de comunicaciones telefónicas, etc), el denominado “factor trabajo” sigue estando representado de manera considerable en su estructura de costos. El mercado bancario Argentino no es la excepción y comparte en muchos casos la dinámica de la industria bancaria a nivel mundial. De hecho, en el mercado local se encuentran muchos bancos de renombre internacional que, lejos de trabajar sobre estrategias delineadas localmente, deben responder a las casas matrices en cuanto a resultados, proyectos, segmento de clientes, planes de comercialización, comunicación y abordaje de los clientes.

Como en cualquier otra industria, las conocidas “*fuerzas de mercado*” (Porter, 1979) están presentes condicionando la rentabilidad del mercado y empujando a las firmas a decidir sobre sus estrategias para desarrollar la ventaja competitiva sustentable: los bajos costos o bien la diferenciación.



El presente trabajo considera que, aunque podría no ser la única estrategia de un banco, la reducción de costos presenta un atractivo importante.

Un segundo concepto que ha guiado este trabajo es la cadena de valor de la industria, en donde las “operaciones” presentan grandes oportunidades.

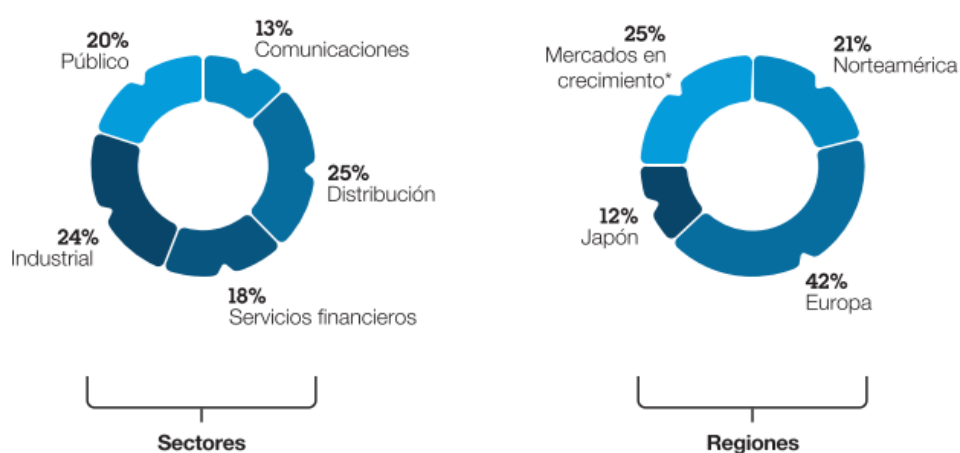
De esta manera, considerando la interpretación de Robert N Anthony y Govindarajan, Vijay<sup>1</sup>, he realizado las preguntas que recomiendan hacerse para cualquier actividad:

1. *¿Podemos reducir los costos de esta actividad y mantener constante el valor (ingreso)?*
2. *¿Podemos aumentar el valor (ingreso) de esta actividad y mantener constantes los costos?*
3. *¿Podemos reducir los activos de esta actividad manteniendo constantes los costos y los ingresos?....*  
*.... Analizando sistemáticamente costos, ingresos y activos de cada actividad, la unidad comercial puede alcanzar una ventaja de diferenciación con costos.*

Sin intentar responder a todas, el presente trabajo buscará centrarse en la primera de ellas.

<sup>1</sup>ROBERT, N Anthony y GOVINDARAJAN, Vijay. Sistemas de Control de Gestión. Editorial Mc Graw Hill – Interamericana. (pág. 69)

Es importante también considerar que las estructuras de costos, así como los procesos que en parte las generan se encuentran entre las principales preocupaciones de las empresas a nivel mundial. IBM<sup>2</sup> en 2010 realizó un estudio encuestando a 1.541 CEOs, gerentes generales y altos directivos del sector público que representan a organizaciones de distintos tamaños pertenecientes a 60 países y 33 industrias. La encuesta consistió en reuniones personales entre Septiembre de 2009 y Enero de 2010. La distribución de la misma, estaba compuesta por:



\*Los mercados en crecimiento incluyen Latinoamérica, Asia Pacífico (excepto Japón), Medio Oriente y África.

Fuente: Como sacarle provecho a la complejidad. IBM 2010

Para una mejor interpretación de los resultados, IBM segmentó en dos a los entrevistados:

*“Como parte de nuestra investigación del año 2010, también intentamos entender qué diferencia a las organizaciones sobresalientes del sector financiero de las demás organizaciones. Nuestro análisis de desempeño se basó en el desempeño a largo plazo (cuatro años) y a corto plazo (un año) en relación con organizaciones similares de la industria (...)*

*El desempeño a largo plazo incluyó una tasa de crecimiento anual compuesta del margen operativo de cuatro años desde el año 2003 hasta el año 2008. El desempeño a corto plazo incluyó una tasa de crecimiento del margen operativo de un año desde el 2008 hasta el 2009. Esto nos*

<sup>2</sup>IBM Corporation (2010). Como sacarle provecho a la complejidad (pág. 6)

*permitió identificar a las organizaciones «sobresalientes» que lograron mejorar los márgenes operativos a largo y a corto plazo.”*

Como resumen, este trabajo destaca que, para sacarle provecho a la complejidad actual de los mercados, los CEOs deben llevar a cabo tres temas de importancia:

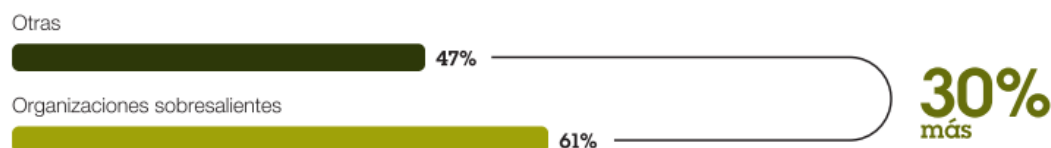
- ✚ Incorporar un liderazgo creativo
- ✚ Reinventar las relaciones con los clientes
- ✚ Desarrollar una destreza operativa.

Nuevamente, surge la importancia de las estructuras operativas en las organizaciones. En este caso representada en “Desarrollar una destreza operativa”.

Adicionalmente, se mencionaron algunas estrategias de relevancia que comparto a continuación:

**La mayoría de las organizaciones sobresalientes tienen intenciones de simplificar las operaciones**

Menos de la mitad de los CEOs enfatizarán la simplificación para manejar mejor la complejidad.



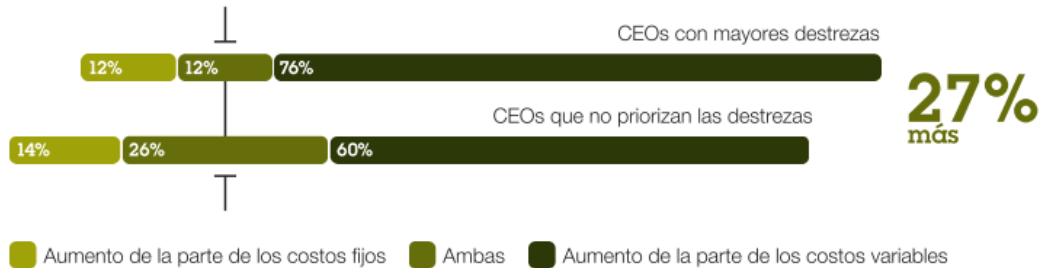
Fuente: Como sacarle provecho a la complejidad. IBM 2010

*Para las organizaciones sobresalientes, enfocarse en la simplificación es un 30 por ciento más probable que para otras. Simplificar nuestros productos y procesos es nuestra respuesta a una complejidad extendida.*



### Reemplazo de los costos fijos por los costos variables





Los CEOs con mayores destrezas se enfocan mucho más en las estructuras de costos variables para poder ampliar o disminuir sus operaciones con mayor rapidez.



Fuente: Como sacarle provecho a la complejidad. IBM 2010

*Tres cuartos de los CEOs que, en gran medida, se enfocan en la destreza operativa planifican cambiar sus operaciones para aumentar la variabilidad del costo.*

De esta manera, una de las tantas conclusiones que el trabajo de IBM dejó fue la siguiente:

-  *Impulse la agilidad de la ejecución.*
-  *Modernice los procesos para permitir la ejecución y la toma de decisiones rápida.*
-  *Elimine los obstáculos de las políticas y los procedimientos permitiéndoles actuar a los empleados de los niveles adecuados.*
-  *Reconozca y recompense cuando la flexibilidad genere valor.*

Los costos han sido y aún son una estrategia relevante. No obstante esto, se intentará en el presente trabajo incorporar un análisis sobre las generaciones en los puestos de trabajo para encontrar oportunidades de incremento de eficiencia, productividad y, de allí, una baja en los costos.

Las organizaciones incorporan recursos a sus procesos productivos. La utilización de estos recursos está dada por la estrategia que persiguen las organizaciones, los productos que desean llevar al mercado así como los procesos que los consumen. En el caso de los recursos humanos como factor productivo, el análisis debería considerar que este recurso puede presentar diferencias sustanciales y no solo asociadas a niveles educativos.

Actualmente, en el mercado laboral, conviven 3 generaciones en los puestos de trabajo y, cada una de ellas tiene sus particularidades que podrían no estar siendo consideradas para una eficiente asignación de recursos en el proceso productivo.

Los desafíos que enfrentan las empresas que compiten en mercados consolidados, las lleva a construir sistemas de gestión consistentes en donde la planificación de las operaciones y, en particular, el plan de capacidad de los recursos necesarios para la producción se vuelven muy relevantes. Las técnicas de costeo ABC, los análisis de productividades y las técnicas de mejoras de procesos toman relevancia y requieren de informes detallados y seguimiento<sup>3</sup>.

Esta necesidad debe convivir con un adecuado entorno de control y seguimiento que a su vez se contrapone con la necesidad de organizaciones más flexibles que requieren de innovaciones y creatividad<sup>4</sup>. En palabras de Robert Simons:

*“Los negocios competitivos con clientes demandantes e informados deben apoyarse en las iniciativas de sus empleados para encontrar oportunidades y satisfacer las necesidades de sus consumidores. Pero empujar hacia estas oportunidades podría exponer al negocio hacia riesgos excesivos o comportamientos que podrían dañar la integridad de la compañía”<sup>5</sup>*

---

<sup>3</sup> KANPLAN, Robert S y NORTON, David P (2008). Dominar el sistema de Gestión. Harvard Business Review (pág. 10). América Latina.

<sup>4</sup> SIMONS, Roberts (1995). Control in an Age of Empowerment. Harvard Business Review (pág. 80).

<sup>5</sup> Las traducciones a las citas en inglés son propias del autor.

## OBJETIVO:

El objetivo principal del presente trabajo será determinar si es posible encontrar un proceso óptimo desde el punto de vista teórico para el alta de cliente “Persona Física” en un banco en Argentina, considerando las nuevas regulaciones, la necesidad de revisar de manera acabada las solicitudes de los clientes y los recursos humanos con los que las compañías cuentan. En resumen, si hay un proceso ideal eficiente que permita optimizar los recursos humanos en el alta operativa de un cliente.

Para poder llevarlo a cabo, se trabajará sobre:

- ✚ Relevar el proceso principal de alta de un cliente Persona Física en un banco y la estructura etaria que lleva adelante la tarea.
- ✚ Aplicar a los mismos las técnicas de optimización de procesos.
- ✚ Determinar si para todo el proceso o parte del mismo es posible determinar una alternativa óptima.
- ✚ Encontrar oportunidades de mejoras para ser aplicadas.
- ✚ Evaluar los formatos disponibles y recomendar los más convenientes para el mercado local.

## HIPÓTESIS:

La Hipótesis que se buscará probar es: “Una mejor asignación de los recursos humanos pertenecientes a las generaciones X e Y permitiría, en el corto plazo, reducir los costos en el proceso de alta de clientes Personas Físicas en un banco”.

## CAPÍTULO I: LAS GENERACIONES EN LOS PUESTOS DE TRABAJO

*“A pesar de que es imposible trazar un límite entre las líneas de las generaciones e igualmente improductivo generalizar, somos cada uno, en parte, producto de nuestro tiempo<sup>6</sup>”*

La real academia española, encuentra para la palabra generación<sup>7</sup> alguna de las siguientes definiciones:

- ✚ *Conjunto de las personas que tienen aproximadamente la misma edad. La generación de nuestros padres.*
- ✚ *Conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación. La generación del 98.*

### La teoría de Willian Strauss y Nail Howe:

Ya en 1953, Karl Mannheim postulaba el concepto de generación como un grupo de personas que nacieron y crecieron durante el mismo contexto cronológico, social e histórico. Sin embargo, el estudio que trajo luz sobre esta teoría y la aplicó al contexto de las organizaciones fue aquel publicado por William Strauss and Neil Howe (1991) “Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069”.

---

<sup>6</sup> ERICKSON, Tamara J (2010). The leader we need now. Harvard Business Review (pág. 1). La traducción es propia del autor de esta tesis.

<sup>7</sup><http://lema.rae.es/drae/?val=generacion>

Strauss y Howe<sup>8</sup> postulan que aquello que constituye a una generación, es que está modelada por eventos o circunstancias de acuerdo a la fase de la vida que ha ocupado en el tiempo. Las personas no pertenecen a su rango etario. En palabras de Strauss y Howe:

*“Una mujer de 40 años hoy es muy diferente de una mujer de la misma edad hace 30 años. Para predecir cómo serán las personas de 40 años dentro de 20 años no debemos mirar a las personas de esa edad hoy, sino a la generación que hoy tiene 20 años”<sup>9</sup>.*

Estos autores desarrollaron una teoría que intenta explicar cómo se va a comportar una generación determinada conforme pasa el tiempo. Para ellos la explicación puede buscarse en cómo se ha comportado otra generación anterior en una circunstancia similar. De esta manera, han encontrado 4 arquetipos para clasificar las generaciones, teniendo en cuenta que las generaciones que pertenecen a un mismo arquetipo comparten no sólo una ubicación similar en la historia sino también similares actitudes en relación a la familia, cultura, valores, riesgo y compromiso cívico.

Los arquetipos son:

- ✚ **Profeta**, Generaciones que nacen luego de una guerra u otra gran crisis, durante una época de rejuvenecimiento de la vida en comunidad y consenso sobre un nuevo orden social. En este caso emergen como sabios guiando otra crisis histórica. Su principal “capital” se relaciona valores, visión y religión. Por su ubicación en la historia suelen ser recordados por su pasión y principios sobre administración. De chicos son indulgentes y de jóvenes narcisistas.
- ✚ **Nómada**, Generaciones nacidas durante un rejuvenecimiento cultural, un tiempo de ideas sociales y agenda espiritual. Cuando un fuego joven irrumpe contra el orden institucional. Crecen como chicos desprotegidos, se convierten en alienados jóvenes en un mundo post despertar, a mediana edad pasan de melosos a líderes

---

<sup>8</sup> HOWE Neil y STRAUSS William (2007). The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. Harvard Business Review (pág. 45).

<sup>9</sup> HOWE Neil y STRAUSS William (2007). The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. Harvard Business Review (pág. 42). La traducción es propia del autor de esta tesis.

pragmáticos durante una crisis y se convierten en ancianos duros en la post crisis. Su principal “capital” se relaciona a la libertad, supervivencia y honor.

- ✚ **Héroe**, Generaciones nacidas luego de un despertar espiritual, durante un período de pragmatismo individual, autosuficiencia, liberalismo y patriotismo. De niños son protegidos, de jóvenes son valientes trabajadores de la crisis, enérgicos en la edad media y emergen como poderosos acosados por otro despertar espiritual. Su principal “capital” se relaciona con la comunidad, afluencia y tecnología.
- ✚ **Artista**, Generaciones nacidas durante una gran guerra u otra crisis. Momento en que el mundo bulle y hay una gran complejidad en la vida, hay consenso público, agresividad institucional y prevalece el sacrificio personal. Crecen como chicos sobreprotegidos, son jóvenes sensibles de un mundo post crisis, irrumpen a mediana edad como líderes indecisos durante un despertar espiritual y son ancianos enfáticos. Su principal “capital” se relaciona a pluralismo y experiencia.

Tan cierto como que los eventos históricos moldean a las generaciones es que las generaciones mismas moldean a los eventos históricos. Los arquetipos crean sus arquetipos opuestos. Es decir, una generación no es como la que lo crió sino como la generación que crió a la que lo crió.

En este momento conviven seis generaciones según los citados estudios: La generación I (1901-1924), la Generación Silenciosa (1925-1942), la Generación Baby Boomer (1943-1960), la Generación X (1961-1981), la Generación Y o del Milenio (1982-2005), y la Generación Z o Homeland (2005-2025).

Nilda Chirinos<sup>10</sup> cita el trabajo de Guilburg (2007) en el cual se detallan las siguientes características para las generaciones que se encuentran actualmente en el mundo laboral siguiendo con la teoría descrita por Howe y Strauss (ob. Cit)

*“Los **Baby Boomers**, la generación de la posguerra es de profetas. El arquetipo generacional de profetas e idealistas quiere transformar el mundo, no simplemente mantener lo que se les dio a ellos. Los profetas*

---

<sup>10</sup>CHIRINOS Nilda (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral (pág. 137)

*son introvertidos, moralistas, pretenciosos y seguros de sí mismos. Creen en generosos paquetes de compensación, son políticos de los que cambian el mundo, líderes sin fines de lucro con un sentido de que son irremplazables. Los líderes de la generación de la posguerra tienden a ver a los de la generación “X” como sus hermanos menores, no como a una generación con la cual podrían tener alguna responsabilidad.”*

*“Los individuos de la **generación “X”** (...) son arquetipos nómadas. Ellos han sido independientes desde niños. Crecieron en la era de los niños que se quedaban solos en casa mientras las madres trabajaban y con altos índices de divorcio de los padres. Salen para sobrevivir. Tienen pocas razones para emplear o adoptar las visiones de la generación de la posguerra, dado que estas raras veces han utilizado su realidad práctica. Son similares a otras generaciones nómadas, en esta resistencia reactiva a la generación visionaria de sus ancestros.”*

*“**Generación “Y”** o “Millenials”, descendencia que conforma el personal de relevo en lo laboral, es la generación de hoy, estos son niños de escuela, los mayores están culminando estudios de postgrado. La edad de la próxima generación oscila entre los 6 y los 24 años y apenas están ingresando a la fuerza de trabajo. Ellos tienen un conjunto diferente de experiencias infantiles que las que tuvieron los de la generación de la posguerra y los de la generación “X”. Eran los bebés especiales (“Bebé a bordo”) y han crecido con las vidas totalmente planificadas.”*

### **Las generaciones X e Y y su relación con el trabajo:**

Paula Molinari<sup>11</sup> desarrolla las características principales de alguna de estas “generaciones” lo que permite comprender las diferencias y similitudes entre ellas. De manera resumida:

---

<sup>11</sup>MOLINARI Paula (2009). Herramientas Gerenciales (CAP. 5)

	Generación X	Generación Y
Características generales	Viven en un mundo en el que se rompen grandes paradigmas: cae el muro de Berlín, explosión del Challenger, la muerte de Jhon Lenon, etc	Criados en un contexto de participación, alta valoración y aliento a sus vocaciones y preferencias
	Son escépticos y nunca están satisfechos	Son optimistas y pragmáticos
	No tienen héroes. Es una generación sin referentes	Buscan el bienestar ahora y no trabajan para un futuro que consideran incierto
	Crecieron ya en un mundo on line las 24 hs	Necesitan tiempo para gestionar todo aquello que les da placer: estudiar, trabajar en una ONG, jugar al fútbol, reunirse con amigos, etc

	Generación X	Generación Y
En relación al trabajo	No creen en las empresas ni en sus promesas. Desconfían de los jefes	No quieren que el trabajo les quite tiempo para lo que les importa
	Son individualistas: ponen énfasis en el autodesarrollo	Si encuentran sentido a lo que hacen, aparece la responsabilidad y el compromiso
	Buscan el balance vida trabajo: Solo toman más trabajo/ responsabilidad luego de comprender el costo/ beneficio	El sentido es producto de sentirse útiles ya sea para la comunidad, un proceso, etc
	Son orientados a resultados. No relacionan esto con el tiempo de permanencia en el trabajo	Las culturas orientadas a la eficiencia tienen más chances de retenerlos. No toleran las reuniones sin sentido
	Valoran la informalidad.	Valoran la diversidad en todos los sentidos
	Buscan desafíos, nuevas experiencias para aprender y mejorar ya que ellos son su activo. Buscan feedback constantemente	Buscan placer y diversión en la oficina
	Valoran las estructuras de premios y castigos	No toleran la injusticia. Les es importante la estructura de premios y castigos
	Buscan reconocimiento	Les gusta ser reconocidos. Valoran los ambientes con respeto y la posibilidad de participar



Adicionalmente, si se las quisiera comparar, César Medina Salgado<sup>12</sup> realiza un análisis de interés en cuanto a sus habilidades para aprender y contribuir en las organizaciones. También profundiza en el concepto del trabajador 2.0 como parte de la generación Y.

*Las personas ubicadas como baby boomers o las pertenecientes a la generación X, permanecían en sus empleos y se sentían parte importante de sus organizaciones. El tiempo y el espacio definían puntos concretos en su vida diaria, pero siempre se mostraban preocupadas por el futuro y la búsqueda de la estabilidad en distintos aspectos de su vida cotidiana.*

*Quizás éste sea otro elemento diferenciador entre las generaciones predecesoras a la Y. Los trabajadores baby boomers y X tendían a centrar sus capacidades de innovación en lo individual y local. La mayoría de los proyectos se sustentaban en el logro de objetivos y de metas específicas. Las capacidades de aprendizaje tendían a decaer con el tiempo. Existía una especie de rechazo hacia la adquisición de nuevos conocimientos, a lo no inventado (Ob. Cit. Victor y Boyton, 1998) dentro de su pequeña comunidad o equipo de trabajo. Los nuevos conocimientos eran tomados con escepticismo, hasta haber logrado la superación de exhaustivas pruebas de validación científicas. Como resultado de esta centralización de los procesos de innovación, los costos relacionados con ella tendían a incrementarse de manera constante al paso del tiempo.*

### **La gestión de los recursos:**

Paula Molinari<sup>13</sup>, partiendo del análisis de las generaciones, cruza a los conceptos de diversidad y gestión y nos permite comprender cómo han evolucionado. Como resumen, se puede comprender que desde la última mitad del siglo XX, cuando se gestiona la diversidad en las empresas se gestiona, principalmente, bajo un paradigma de no

---

<sup>12</sup>MEDINA SALGADO Cesar (2009). Gestión y Estrategia. La generación Y y el surgimiento del trabajador 2.0 ( Págs. 88 y 89)

<sup>13</sup>MOLINARI Paula (2009). Herramientas Gerenciales (CAP. 5)







discriminación, buscando eliminar diferencias y tratando de conseguir contexto de trabajo más ético. Este abordaje se consolidó en los 90` y, a causa de esto, cada vez que pensamos en diversidad asociamos rápidamente los conceptos de no discriminación, inclusión, siempre desde una perspectiva moral.

Considerando estas premisas las compañías actuaban como si todos fuésemos iguales lo que generalmente provoca el surgimiento de conflictos. Adicionalmente, el paradigma de “acceso y legitimación” que también está incorporado en esta gestión, se basa en que, como las minorías van ganando terreno, las compañías para ser exitosas requieren de un mix de grupos. Este último paradigma tiene como debilidad que enfatiza las diferencias.

El nuevo concepto de la diversidad debe concebirse como “las perspectivas y los abordajes distintos que aportan a la organización los miembros que pertenecen a distintos grupos culturales”. De esta manera la gestión de la diversidad de ahora en adelante debe ir más allá de la inclusión e igualdad de oportunidades para las minorías. Debe avanzar sobre la valoración de las diferencias para comprender mejor un mundo tan complejo.

Con esta nueva visión, la gestión de la diversidad pasa a formar parte de una agenda estratégica y será garantía para el crecimiento y supervivencia de las organizaciones. Este paradigma está basado en el aprendizaje y la integración. La idea subyacente es todos en el mismo grupo con todas sus diferencias y no “a pesar de” sus diferencias.

Los resultados de esta nueva gestión de la diversidad son concretos:

-  *Mayor creatividad e innovación en la solución de problemas*
-  *Una interpretación del mundo más amplia y por lo tanto mayor capacidad para abordar la complejidad y la velocidad*
-  *Mayor flexibilidad frente a los cambios*
-  *Mayor comprensión de las necesidades de clientes y proveedores*
-  *Mayor satisfacción laboral y, por ende, mayor retención*
-  *Mejor posicionamiento en la captación de talento*

¿Por qué no comprender también que, distribuyendo cada tarea al perfil de trabajador adecuado, se podrá lograr también mayor productividad?

## CAPÍTULO II: LOS COSTOS

Una primera aproximación a la definición de costos es la definición de costos totales que puede encontrarse en un manual de Economía “*los costos totales son iguales a la suma de los costos fijos más los costos variables*”<sup>14</sup>.

Seguidamente, y de manera simplificada, los manuales avanzan en las definiciones de los costos fijos como los costos provocados por los factores fijos de producción y, a los variables como aquellos costos que dependen del nivel de producción y, por lo tanto, se relacionan con los factores variables.

También es posible encontrar otras aproximaciones a la definición de costos: “*el costo es una medida monetaria del monto de los recursos usados por un centro de responsabilidad*”<sup>15</sup>. Es clave el rol del dinero en el dimensionamiento de los costos ya que es lo que permite unificar los distintos componentes. Gracias al dinero podemos sumar “peras” con “manzanas” para poder tener una medida única.

La ciencia económica indica, como concepto general, que en un momento de tiempo determinado, ciertos factores (típicamente el capital o la tierra) no pueden incrementarse fácilmente como sí podría hacerse con el factor trabajo al incorporar sucesivos trabajadores (u horas de trabajo) en la producción. Aunque pudiendo haber excepciones, se simplifica la explicación asumiendo que el trabajo es el factor variable y la tierra y el capital son fijos en el corto plazo.

El esfuerzo realizado por los denominados autores “clásicos” de economía como Adam Smith<sup>16</sup>, David Ricardo<sup>17</sup> y luego Carl Marx<sup>18</sup> por definir el valor de las mercancías fue también una contribución de relevancia en cuanto a determinar cómo logra un bien

---

<sup>14</sup> Economía Principios y aplicaciones - Mochón y Becker (pag 147)

<sup>15</sup> ROBERT, N Anthony y GOVINDARAJAN, Vijay. Sistemas de Control de Gestión. Editorial Mc Graw Hill – Interamericana. (pág. 130)

<sup>16</sup> Una investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones (1776) – Adam Smith

<sup>17</sup> Principios de Economía Política y Tributación (1817) – David Ricardo

<sup>18</sup> El Capital (1867) – Karl Marx

(incluido el trabajo) su valor en el mercado y porqué debería ser éste considerado diferente a su precio.

Más adelante, con la llegada de los autores marginalistas<sup>19</sup>, la discusión sobre el valor de las mercancías es abandonada y el análisis se centra en los precios que los diferentes bienes logran en el mercado abstrayéndose ya de la cantidad de horas de trabajo que los mismos pudiesen acumular.

Los precios serán determinados incluso con componentes subjetivos que los individuos tengan sobre las mercancías (escasez, preferencias, etc) que, por supuesto, incluyen a los factores de producción. La determinación de los precios de los bienes va a ser clave también para la elección de qué producir.

Esta corriente explotó los conceptos *marginalistas* de utilidad, costo, ingreso, producto, entre otros y permitió sentar las bases de los conceptos modernos que actualmente simplifican el análisis económico y son generalmente aceptados. Si bien la bibliografía es prolifera ya que los temas abordados bajo este concepto fueron muchos, en relación a los costos, permitió la derivación de los mismos directamente de la teoría de la producción.

Un aporte interesante es realizado por John Maynard Keynes en su libro titulado “Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero” (1936) en el cual explica:

*“cuando la técnica, los recursos y los costos corresponden a una situación determinada, el empleo de un volumen dado de mano de obra hace incurrir al empresario en dos clases de gastos: en primer lugar, las cantidades que paga a los factores de la producción (...) a los que denominaremos **costo de factores**(...); y en segundo lugar las sumas que paga a otros empresarios por lo que les compra, juntamente con el esfuerzo que hace al emplear su equipo en vez de dejarlo inactivo, a lo que llamaremos **costo de uso**...”<sup>20</sup>*

---

<sup>19</sup>Cournot, Jevons, Walras, Gossen, Marshall, entre otros.

<sup>20</sup> KEYNES, J.M. (2001) Teoría General de la ocupación, el interés y el dinero. Buenos Aires (pág. 39)

Keynes definirá luego a la ganancia como el excedente de valor que se obtenga por sobre la suma de estos dos conceptos. Lo relevante aquí es que, con esta diferenciación de costos se habilita la inclusión del concepto de “desgaste” que sufren los bienes mientras son consumidos por el proceso productivo.

En su célebre libro conocido como “*La teoría General...*” dedicará un apéndice sobre los costos de uso en donde incorpora en el impacto que tienen las reinversiones de los empresarios en los bienes que se utilizan en el proceso productivo, lo cual, si es asimilado a la industria actual, puede ser proyectado tanto en actualizaciones tecnológicas sobre maquinarias y equipos como en capacitaciones para los trabajadores en un proceso productivo.

En paralelo, la teoría económica y otros estudios fueron incorporando sucesivos conceptos de costos tales como: costos de transacción, costos de riesgo, costos del interés y costos de agencia, entre otros para los cuales se han realizados estudios en particular en donde se analizan los impactos en la toma de decisiones de los individuos y en las empresas.

Con el surgimiento de las ciencias de administración, operaciones y el management, aparecieron modelos que intentaron explicar la posición de las empresas en el mercado gracias a las ventajas que poseen en los costos en relación a sus competidoras. El Boston Consulting Group (BCG) da una gran importancia a las curva de experiencia y, de forma resumida, indica que los costos unitarios descenderán conforme crece el número de unidades producidas con el paso del tiempo. No obstante esto y con certeza, Robert N Anthony y Govindarajan Vijay<sup>21</sup> enumeran algunas limitantes a la curva de experiencia como reductora de costos. A saber:

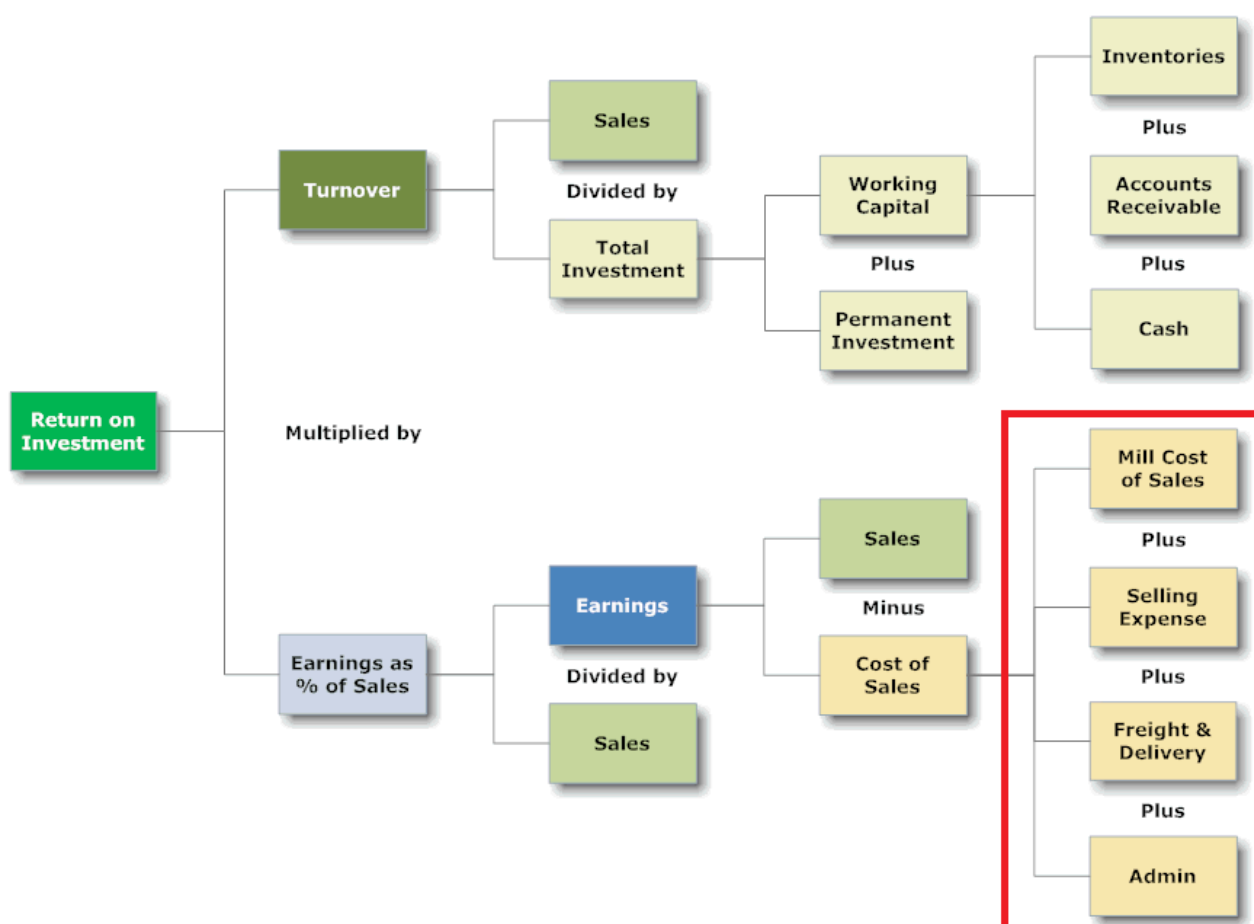
- ✚ Se aplica a productos no diferenciados cuya competencia se basa en el precio.
- ✚ Los adelantos tecnológicos podrían ser incluso más potentes en cuanto a la reducción de costos

---

<sup>21</sup>ROBERT, N Anthony y GOVINDARAJAN, Vijay. Sistemas de Control de Gestión. Editorial Mc Graw Hill – Interamericana. (pág. 64-65)

- ✚ Limitarse a productos homogéneos podría quitar flexibilidad ante los consumidores.
- ✚ Los costos se ven influidos también por la escala, alcance, complejidad, etc.

La contabilidad también dio lugar a los costos en sus tratamientos por medio de la conocida “Formula Du Pont”<sup>22</sup>. Esta ecuación fue utilizada inicialmente por la corporación Du Pont en la década de 1920. De manera simplificada y esquemática permite visualizar el impacto de los costos en el Retorno de la Inversión.



<sup>22</sup>JHONSON, Tomas H y KAPLAN Robert S. La contabilidad de Costes. Editores Plaza y Janes. (pág. 91)

### **Incidencia de la Productividad:**

Considerando los distintos enfoques que actualmente hay sobre los costos y se mencionaron anteriormente, resulta interesante ampliar los aportes de la economía en tal sentido.

La teoría económica de costos de corto plazo encuentra en la teoría de producción su espejo. De esta manera, la función de costos variables es la inversa de la función de producción de corto plazo y lo mismo sucede con la del costo medio y el costo marginal para con las funciones de producto medio y producto marginal respectivamente. Así, los análisis de costos que se deseen realizar no pueden obviar las explicaciones que puedan surgir de la teoría de producción. Simplificando, la relación entre ambas teorías es inversa.

La productividad está representada en la función de producto medio que expresa el cociente entre el producto total y el insumo variable (usualmente las horas de trabajo). El producto medio (productividad) así como el producto marginal son claves para determinar lo que en microeconomía se conoce como las zonas económicas de producción y dentro de ellas, la zona óptima de producción en la que debería situarse un empresario.

Considerando que el producto marginal representa cuánto agrega una unidad adicional del insumo variable (las horas de trabajo) a la producción total de un bien (o servicio), es ésta variable la que termina condicionando, en cierta medida, a la productividad total de un insumo. La productividad siempre será creciente a medida que el producto marginal lo sea y solo luego de éste comience a descender lo hará también la productividad.

La microeconomía determinará que los empresarios, en la gran mayoría de los casos o bien en el largo plazo, tienen como objetivo la maximización de los beneficios.

*La determinación básica que toda empresa debe tomar es la cantidad que va a producir y ésta depende del precio de venta y del costo de producción.*

*En el proceso que toda empresa sigue para determinar la cantidad de*

*producto que va a colocar en el mercado se guía por el deseo de maximizar los beneficios definidos como la diferencia entre los ingresos y los costos totales.*<sup>23</sup>

Por medio de las condiciones marginalistas se demuestra que la maximización de los beneficios (o la minimización de las pérdidas, si existiesen) es también alcanzable minimizando lo costos ya que en ambos casos la búsqueda del empresario son las unidades óptimas de producción que le permitirían dar su mejor respuesta ante las condiciones que se le presentan y sobre las cuales, bajo la condición ceteris paribus, no puede influir (precios del bien que desea vender, tecnología, precio de sus insumos, etc)

La minimización de los costos sucederá en donde el costo medio es el mínimo o bien podríamos decir, donde la productividad medida por el producto medio alcanza el máximo. Esta conclusión a la que se arriba en el corto plazo es replicable al largo plazo ya que, en el largo plazo todos los insumos son variables, desapareciendo los insumos de la producción que son fijos. De manera análoga, sucederá con los costos.

Es así como el trabajo sobre las productividades en las empresas se presenta como un desafío para la reducción de los costos y la maximización de los beneficios al mismo tiempo.

Todo aquello que permita incrementar las unidades producidas ante una unidad de trabajo, logrará bajar los costos e incrementar los beneficios. Todo aquello que permita eliminar tiempos muertos, ociosos, tareas improductivas, logre automatizaciones, estará contribuyendo al incremento de la productividad ya sea vía reducciones de tareas o bien por medio de cambios en la tecnología en donde bien podrían situarse las reingenierías de procesos también.

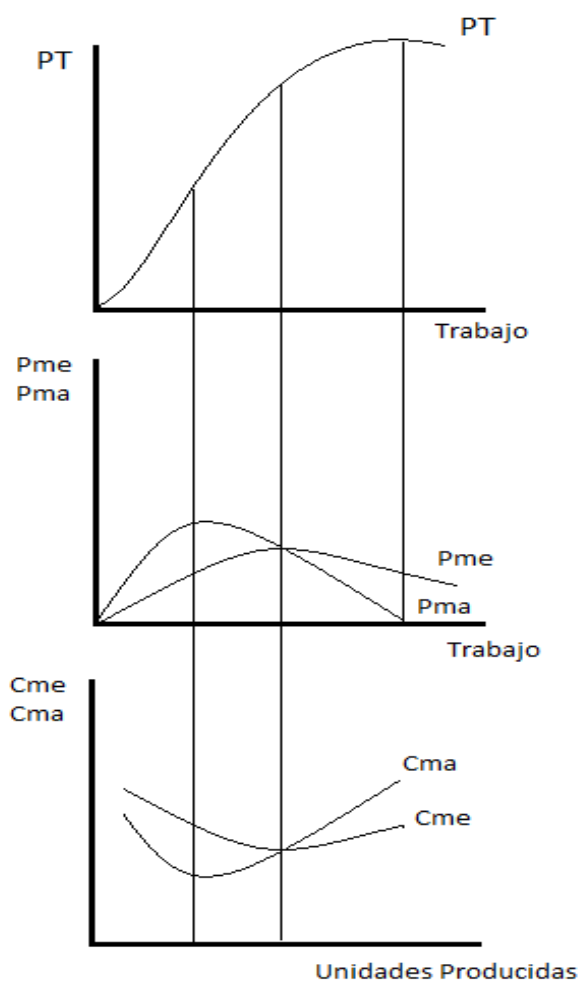
De manera inversa, lo que obstaculice la producción por unidad de tiempo, estará contribuyendo a reducir la productividad, afectando la producción por unidad de tiempo e incrementando los costos medios.

---

<sup>23</sup> Economía Principios y aplicaciones - Mochón y Becker (pag 145)



La gráfica adjunta permite “modelizar” lo expuesto y comprender como la función de producción (PT) está relacionada con la productividad (Pme) y el producto marginal (Pma). A su vez, como estas últimas funciones permiten determinar el costo medio (Cme) y costo marginal (Cma). Para unir estas gráficas con nuestro Costo Total, podremos decir que el mismo es igual  $Cme * Q$ .



Fuente: Elaboración propia

Nuevamente, si nos alejamos de la economía e incluimos los estudios realizados por las teorías de administración, veremos a menudo referencias a la eficiencia y eficacia. Conceptos que, aunque pueden relacionarse son en realidad diferentes.

Robert N Anthony y Govindarajan Vijay<sup>24</sup> definirán:

*“La eficiencia es el cociente de insumos sobre productos o el monto de un producto por una unidad del insumo.”*

*“La eficacia está determinada por la relación entre los productos (...) y sus objetivos.”*

Estos autores definirán en su trabajo algunas variables básicas que se relacionan con los procesos internos y permiten un monitoreo de los mismos desde la perspectiva de la eficiencia. A saber<sup>25</sup>:

- ✚ Utilización de la capacidad
- ✚ Entregas a tiempo
- ✚ Rotación de inventario
- ✚ Calidad: entre los cuales se encuentran
  - ❖ Unidades defectuosas entregadas por cada proveedor
  - ❖ Cantidad de partes en un producto
  - ❖ Cantidad y frecuencia de las entregas demoradas
  - ❖ Repetición de procesos
  - ❖ Cantidad y frecuencia de devoluciones, etc.
- ✚ Tiempo del ciclo: definido como tiempo de procesamiento + tiempo de almacenamiento + tiempo de desplazamiento + tiempo de inspección. En donde solo el primero agrega realmente valor al producto y, en consecuencia, se intenta determinar todas las restantes actividades para que sean eliminadas y así reducir el costo. Como ejemplo, el sistema “justo a tiempo” busca idealmente llevar la siguiente ecuación a uno:

Tiempo de procesamiento

Tiempo del ciclo a uno

---

<sup>24</sup>ROBERT, N Anthony y GOVINDARAJAN, Vijay. Sistemas de Control de Gestión. Editorial Mc Graw Hill – Interamericana. (pág. 131)

<sup>25</sup>ROBERT, N Anthony y GOVINDARAJAN, Vijay. Sistemas de Control de Gestión. Editorial Mc Graw Hill – Interamericana. (pág. 465-467)

### **Incidencia de los Controles:**

Los controles en los procesos productivos pueden tener dos impactos contrapuestos en cuanto a la productividad. Pueden empeorarla o bien mejorarla.

Cuando estos controles, ingresan al proceso productivo como tareas extras (antes no requeridas) y no logran una mejora para el cliente que permita a la firma mejorar el precio del bien, incrementar las ventas o bien eliminar un potencial perjuicio económico entonces, impactan **negativamente** en la productividad y de allí en los costos, incrementando los mismos.

La posibilidad en la que esto podría suceder:

- ✚ Ante la avería de un proceso mejorado que requiere por lo tanto de una reingeniería con más pasos, más tareas y, por ende, resulta más costosa (Ej: se descompone un proceso automatizado de control y se implementa uno manual de manera transitoria).
- ✚ Una errónea estimación de una tarea de control cuyo riesgo a contener no se repaga. Es decir, implementar una tarea de control que consuma más recursos que el impacto negativo de lo que espera prevenir. Todo esto medido en variables monetarias.

Dejando los eventos anteriores de lado a causa de suponer que las compañías detectan y corrigen esos desvíos, nos queda por considerar los efectos **positivos** de introducir nuevos controles en los procesos.

El control podría ser una actividad intermedia dentro de un proceso o bien se podría definir al control de las tareas como un proceso en sí mismo. De esta manera, sería *“el proceso de verificar que las tareas concretas se realicen de manera eficaz y eficiente”*<sup>26</sup>. Lo que sí resulta clave es diferenciar al control de las tareas con el control administrativo.

---

<sup>26</sup>ROBERT, N Anthony y GOVINDARAJAN, Vijay. Sistemas de Control de Gestión. Editorial Mc Graw Hill – Interamericana. (pág. 11)

En el presente trabajo el interés está especialmente situado en el impacto del control de las tareas y no en el control administrativo. Para poder comprender las diferencias, es posible citar dos claras distinciones realizadas el trabajo de Robert N Anthony y Govindarajan Vijay:

*“En el control administrativo el enfoque se dirige a las unidades organizacionales; en el control de tareas, a las tareas particulares realizadas por esas unidades...”*

*“El control administrativo se ocupa de las actividades generales de los gerentes cuando deciden qué debe hacerse, dentro de las restricciones generales de las estrategias. El control de tareas se relaciona con tareas concretas, que casi nunca requieren mucho juicio para ejecutarse”*

Otros aportes en relación a los controles y su vinculación con los costos y la eficiencia, puede encontrarse en la denominada “La teoría de la agencia” desarrollada inicialmente por Adolf Berle y Gardiner Means en 1932 en su libro “La corporación moderna y la propiedad privada”. Aquí se introduce la problemática del control desde otro punto de vista, dejando en claro los costos que se suscitan cuando dos agentes que deben trabajar juntos tienen objetivos diferentes. Si bien el análisis está centrado en las diferencias entre los accionistas (denominados “principal”) y los gerentes de las empresas (denominados “agentes”), ha plasmado conceptos que pueden generalizarse hacia otras relaciones donde, el control presenta un costo pero, la ausencia del mismo podría ser aún más onerosa para la firma.

De esta manera, se resumen dos mecanismos de control que pueden aplicarse para disminuir los efectos adversos de los objetivos divergentes y la asimetría de la información que hay entre las dos partes de la relación. Estos mecanismos son<sup>27</sup>:

- ✚ **Supervisión:** Si puede ser claramente definida, podrá ser llevada adelante con éxito. De no serlo, convendrá reforzar los incentivos.

---

<sup>27</sup>ROBERT, N Anthony y GOVINDARAJAN, Vijay. Sistemas de Control de Gestión. Editorial Mc Graw Hill – Interamericana. (pág. 531-532)

- ✚ **Incentivos:** Pueden ser plasmados en contratos. La ausencia total de estos provocará serios costos de alineamiento para con los objetivos de la firma.

Ambos conceptos no son mutuamente excluyentes y un adecuado balance podría resultar siempre beneficioso.

Robert Simons<sup>28</sup>, se detiene en analizar el costo que provoca la falta de controles en las compañías, y a modo enunciativo, lista: daño reputacional, pérdidas de negocios, distracción de la gerencia. De manera simple, podrían listarse otras: pérdidas operativas, pérdidas de licencias para explotar una marca o negocio, etc.

Es claro que, aunque sin entrar en detalles, se podrían estimar todos estos eventos en variables monetarias utilizando herramientas de probabilidad para estimar la ocurrencia del evento así como la monetarización del evento y la frecuencia del mismo.

El autor enuncia 4 sistemas de controles que considera esenciales sean implementado principalmente en las empresas multinacionales a modo de implementar controles efectivos que no limiten el compromiso de los empleados hacia la innovación y la creatividad, elementos que considera de vital importancia para los contextos actuales.

Los sistemas de control son:

- ✚ **De diagnóstico:** permite monitorear los objetivos, medir el progreso de los mismos así como determinar si se requieren ajustes en los procesos considerando las entradas salidas de los mismos. Este sistema es el más antiguo y es que usualmente todas las compañías poseen. Este tipo de sistemas de control puede traer costos si no es utilizado en conjunto con los restantes. Las consecuencias no deseadas de la mala utilización de este sistema podría provocar incidentes con los trabajadores que son medidos por el mismo a causa de la excesiva presión de los supervisores para con los objetivos planteados. Este efecto no deseado, aunque no siempre, podría presentar costos extras a la compañía a causa de potenciales litigios legales. Otro ejemplo es el fraude de los gerentes para poder cumplir con ambiciosas metas.

---

<sup>28</sup> SIMONS, Roberts (1995). Control in an Age of Empowerment. Harvard Business Review (pág. 80).

- ✚ **De creencias:** este sistema de control busca crear y alinear compromiso de todos los niveles de la compañía en los valores que la misma persigue. Muchas veces podrían ser considerados vagos pero, con buena comunicación y bien explicados así como practicados por la alta gerencia, son percibidos por los trabajadores. Este sistema crea el marco en el cual, sin mayores explicaciones los empleados conocen hacia donde la compañía desea dirigirse. Con esta información. Se encausan los objetivos y se limitan los posibles errores sin cercenar las posibles propuestas de mejoras.

*“Ante la ausencia de valores claramente articulados, ellos (los miembros de una compañía) deben realizar supuestos sobre qué es lo que se considera un comportamiento adecuado ante las muchas e impredecibles circunstancias en las que se encuentran”<sup>29</sup>*

- ✚ **De límites:** tiene por objetivo explicar claramente lo que NO está permitido. El autor considera que una clara explicación de aquello que no puede hacerse contribuye de mejor manera para encauzar las propuestas creativas ya que, lo que sí debe hacerse, está claramente detallado en los manuales de procedimiento y las normas internas de las organizaciones. Las grandes compañías han comenzado a trabajar en estos aspectos y los denominados manuales de conducta suelen ser reflejo de este sistema. A modo de ejemplo, hay compañías que podrían no querer tener como clientes a individuos con actividades específicas o bien en las cuales se prohíben los regalos provenientes de proveedores, etc. Uno de los riesgos que este sistema trata de contener es el que podría provocar el concepto de “cheque en blanco” para los empleados de una organización. La creatividad se motiva, la performance es premiada, la compañía informa hacia dónde quiere ir pero, también detalla los límites de lo permitido. En un sentido más amplio, este sistema intenta también llevar claridad de los costos que podría provocar a la ventaja competitiva de la empresa no cumplir con los estándares planteados en la organización.

- ✚ **Interactivo:** en este caso, trata de cómo “procesar” los cambios que puedan presentarse y requieran un rápido y correcto tratamiento. Aquí se detallan los temas

---

<sup>29</sup> SIMONS, Roberts (1995). Control in an Age of Empowerment. Harvard Business Review (pág. 83).



que requieren de la atención de la alta gerencia. Los sistemas anteriores, deberían ser claros, estar implementados y bien comunicados pero son, en cierta medida, estáticos en un momento dado del tiempo. Los nuevos productos, nuevas regulaciones que puedan surgir deben tener un tratamiento. Este sistema requiere de las reuniones en personas, de la atención de la gerencia y trata los temas de preocupación.

## MARCO CONCEPTUAL

El presente trabajo será guiado por conceptos claves que, podrían ser definidos de diferente manera, según los autores que los aborden. A modo de evitar confusión alguna, se adjuntan las definiciones propias y simplificadas que serán adoptadas para los conceptos:

- ✚ **Generación:** Grupo de personas que, por haber nacido en un período de tiempo determinado, comparten características similares.
  
- ✚ **Generación X:** Personas nacidas entre 1961 y 1981 (inclusive)
  
- ✚ **Generación Y:** Personas nacidas entre 1982 y 2004 (inclusive)
  
- ✚ **Industria:** Conjunto de empresas dedicadas a la misma actividad económica.
  
- ✚ **Proceso:** Conjunto de tareas que, al interrelacionarse, permiten transformar diferentes elementos (materiales o servicios).
  
- ✚ **Tarea:** Actividad desarrollada por sistemas o recursos humanos con un fin específico.
  
- ✚ **Productividad:** Relación entre la cantidad de elementos de salida de un proceso y el costo de producción del mismo en un período de tiempo determinado. Esta variable se incrementa cuando el costo se reduce para la misma cantidad de elementos de salida o bien cuando los mismos se incrementan y los costos se mantienen constantes o crecen en menor medida.
  
- ✚ **Costo:** Valor monetario de los recursos consumidos en un proceso productivo así como aquellos recursos que, son forzados a estar inmovilizados a causa del desarrollo de la actividad. De esta manera, incluye el concepto de costo de oportunidad siempre y cuando el mismo pueda ser valuado económicamente.



## METODOLOGÍA

Se trata de una tesis descriptiva, dado que tiene como finalidad poder analizar e investigar los procesos operativos en un banco y los recursos humanos que éstos utilizan así como entender si existen actividades en los mismos que podrían ser mejor desarrolladas por las diferentes generaciones que actualmente conviven.

El abordaje de la tesis es no experimental dado que el trabajo de campo se basa en la recopilación y construcción de información. A su vez, se hace un estudio amplio de la población.

Se trabajará con técnicas de:

- ✚ Focus group,
- ✚ Encuestas dirigidas a las personas que actualmente componen el plantel (Anexo VIII)
- ✚ Mapeo de procesos (Anexo I, Anexo II y Anexo III)
- ✚ Costeo de tareas (Anexo IV, Anexo V, Anexo VI y Anexo VII)
- ✚ Mediciones de productividad (Anexo X)

## TRABAJO DE CAMPO

Como punto de partida, se mapeó el proceso de alta de un cliente en un banco de primera línea (Anexo I) buscando detectar las tareas principales así como los usuarios que intervienen en las mismas. Como resultado se obtuvo que:

### Las tareas detectadas fueron:

- ✚ Relacionamiento con el cliente
- ✚ Control de documentación crediticia
- ✚ Control de otra documentación regulatoria
- ✚ Carga de datos en el sistema
- ✚ Aprobación de solicitudes en el sistema
- ✚ Recepción de legajos
- ✚ Preparación del legajo para guarda, destrucción o derivación a otra área
- ✚ Regularización de legajos incompletos
- ✚ Análisis crediticio del cliente

### Los usuarios claves que las realizan:

- ✚ Oficiales
- ✚ Gerentes
- ✚ Operadores con perfil NO crediticio
- ✚ Operadores con perfil crediticio

A posteriori, se avanzó en el cálculo del costo del proceso. Para lograrlo se efectuaron las siguientes tareas:

- Cronometrado del tiempo (en minutos) de las tareas tomando una serie de casos “testigo” para entender la duración de las mismas y el consumo en tiempo.
- Cálculo de la probabilidad de ocurrencia de los sucesivos “subprocesos” por los que podría transitar un cliente para finalizar con el alta. Aquí se obtuvieron las

probabilidades considerando los volúmenes mensuales históricos del proceso. Esta información se consolida en el Anexo VI.

- Cálculo del costo promedio salarial anual de cada usuario del proceso. A este dato se lo dividió luego por la cantidad de días laborales de un año promedio<sup>30</sup>(215 días) así como por las cantidad de horas que trabaja al día un asalariado bancario<sup>31</sup> (6.75 hs) para llegar al costo de un minuto del tiempo de cada usuario.

Luego, con esta información, y considerando el Anexo IV, se encontró el costo de cada tarea y del proceso total ACTUAL.

Finalizado el proceso de relevamiento y costeo, se avanzó en las reuniones de Focus Groups con las áreas relevantes que participan del proceso o bien han requerido tareas y controles al mismo. Estas reuniones interdisciplinarias tuvieron entre sus participantes a (todos asociados a los procesos de banca personal):

- ✚ Oficiales, Gerentes y Gerentes Regionales
- ✚ Coach de los oficiales
- ✚ Jefe y operadores con perfil NO crediticio
- ✚ Jefe y operadores con perfil crediticio
- ✚ Gerente del área operativa de los procesos de altas de Personas Jurídicas y Personas Físicas
- ✚ Analistas de área de legales
- ✚ Analistas de las áreas compliance
- ✚ Gerente y analistas de las áreas de control y riesgo
- ✚ Supervisores de las áreas de impuestos
- ✚ Jefe y analista del áreas de políticas crediticias
- ✚ Gerente y analistas de fraude
- ✚ Supervisor y analistas del área de calidad de ventas
- ✚ Gerente, jefe y analistas de segmentos

---

<sup>30</sup>Trabajando 5 días a la semana, con 4 semanas al mes (20 días) y 12 meses al año (240 días), estimando 10 días no laborales (230 días) y en empleado promedio con 15 días de vacaciones (215 días).

<sup>31</sup>El convenio laboral es de 7.5 hs con 45 minutos de almuerzo, dejando 6.75 hs laborales al día.

Como resultado de estas reuniones, se comprendió que el proceso podría ser mejorado realizándole cambios al mismo. Estas modificaciones planteaban dos procesos diferentes. Uno de ellos sin modificación de sistemas (Anexo II) y otro con modificaciones al sistema actual (Anexo III).

Los cambios para el proceso SIN modificación de sistemas son (Anexo II):

- ✚ Que el usuario que hace el control dual del oficial sea otro oficial y no el gerente de sucursal. De esta manera “liberar” los tiempos de un usuario con salario más elevado considerando que estas tareas vuelven a ser controladas luego en el área centralizada con un tercer control en el proceso.
- ✚ Que el 100% de los legajos que no logran un alta en sucursal sean tratados por los operadores no crediticios efectuándose allí el control de documentación crediticia y otra documentación regulatoria como se realiza actualmente para los casos de “clientes de altos ingresos”. De esta manera, lograr “migrar” estas dos tareas desde los usuarios con perfil crediticio a los usuarios sin perfil crediticio y dejando en los primeros solamente la tarea estricta asociada a su especificidad que es la tarea de “análisis crediticio”.

Los cambios para el proceso CON modificación de sistemas son (Anexo III):

- ✚ Eliminar el control dual en sucursal y reemplazarlo por un control dual con el área centralizada a cargo de los usuarios sin perfil crediticio. Estos usuarios debieran entonces tomar a su cargo la tarea de “aprobar” las altas de clientes actualmente a cargo de los gerentes de sucursales.
- ✚ La aprobación on line garantiza no afectar la experiencia del cliente pero requiere de desarrollo de un sistema de imágenes que conecte a la red de sucursales con el área centralizada.

A fin de identificar si las mejoras redundan en ahorros monetarios concretos, se debió someter a las propuestas de nuevos procesos al mismo esquema de costeo que al proceso actual. Esta tarea pudo ser llevada adelante para el proceso mejorado sin desarrollo de sistemas (Anexo II) pero no para el detallado en el Anexo III puesto que, para realizar

un costeo real, se debía llevar adelante caso de negocio que considerara el costo inicial del desarrollo de sistemas y lo descontara a una tasa en un período de 3 a 5 años. Este dato no pudo ser obtenido u estimado con lo cual la tercer propuesta fue desestimada en este trabajo.

La diferencia monetaria entre el proceso actual y el propuesto sin desarrollo de sistemas es la siguiente:

- ✚ Proceso actual: \$1538 por alta de cliente
- ✚ Proceso modificado: \$1431 por alta de cliente
- ✚ Ahorro (costo de oportunidad): \$107 por alta de cliente. Lo que equivale a un 7% del proceso.
- ✚ El ahorro total mes es de \$1.534.808 y el anual es de \$18.417.696

Para finalizar el estudio, se realizó una encuesta para detectar la estratificación poblacional de los usuarios claves del proceso así como comprender el nivel de compromiso y motivación en su trabajo y su relacionamiento con las tareas específicas que deben llevar adelante.

La encuesta (Anexo VIII<sup>32</sup>), consta de 4 secciones:

- ✚ En la primera se localiza la recolección de datos sobre el entrevistado para poder luego segmentar los resultados (preguntas 1 y 2).
- ✚ La segunda sección, busca medir el nivel de “engagement” y, de esta manera, contestando más de 3 preguntas con un NO permite comprender que no se está disfrutando del trabajo.
- ✚ El tercer apartado, tiene por objetivo detectar las valoraciones de las tareas relevadas en el proceso y está compuesto por las preguntas de la 4 a la 7
- ✚ Por último, la pregunta 8, busca detectar el interés de cambio entre los perfiles del proceso.

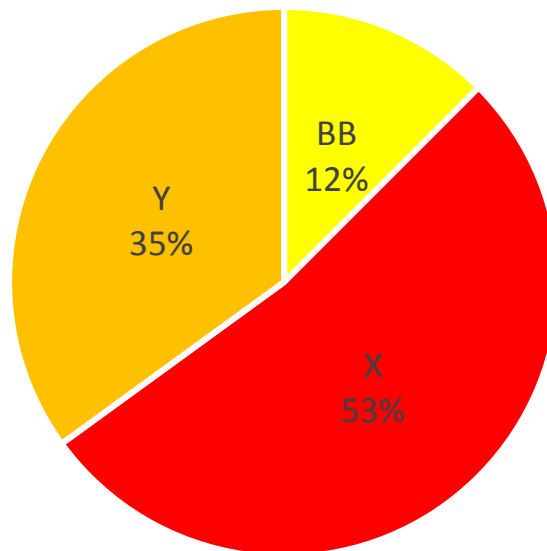
---

<sup>32</sup><http://www.e-encuesta.com/answer?testId=vpDqbKOokWg=>

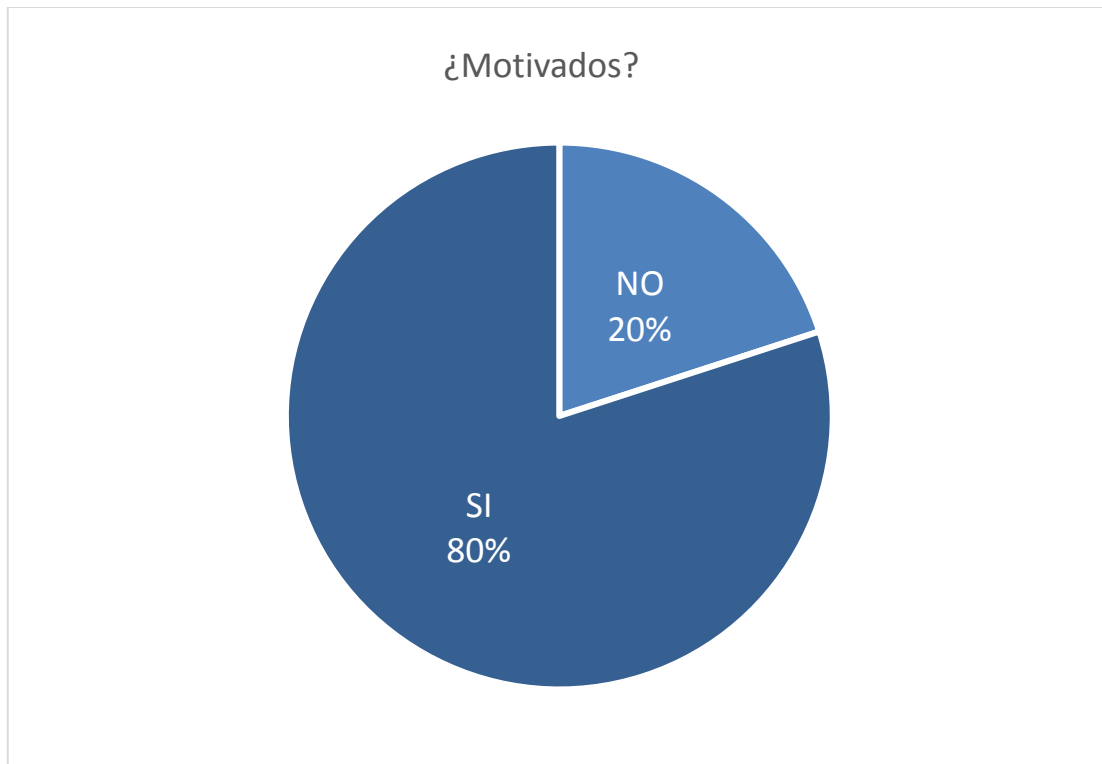
El objetivo de la encuesta fue detectar si era posible encontrar una asociación entre tareas y generaciones en los puestos de trabajo que permita mejorar el proceso por medio de re-allocaciones de usuarios incrementando así su motivación y de allí su productividad.

Las generaciones que se encuentran desarrollando sus actividades en el proceso, está compuesta en un 88% por las generaciones X e Y. Esta distribución es uniforme en los diferentes equipos de trabajo analizados.

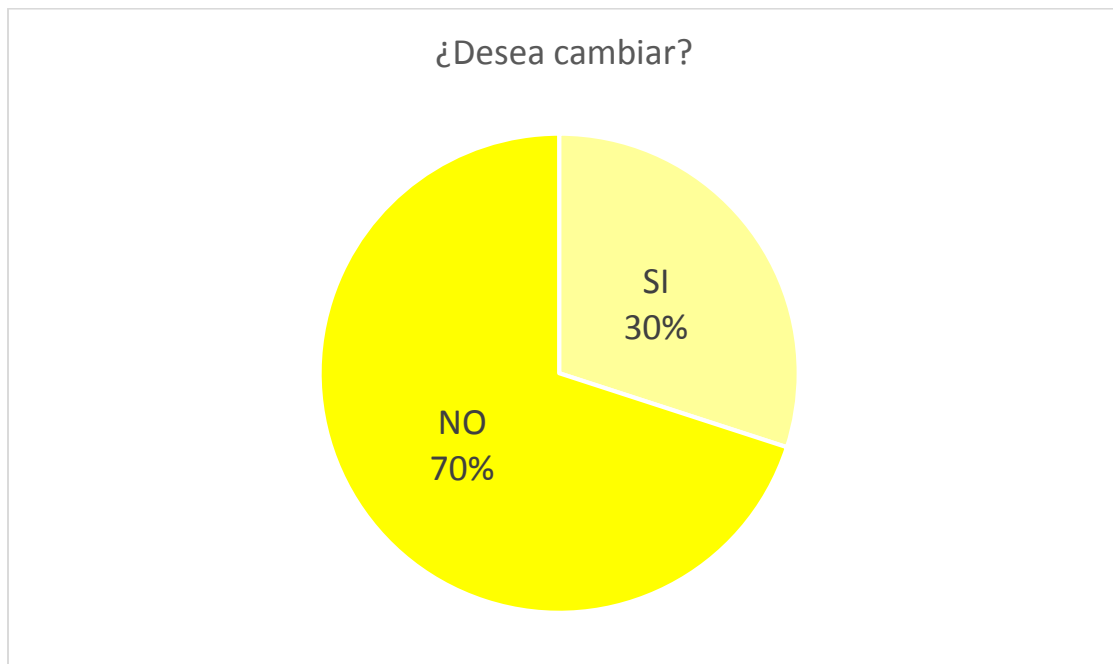
Distribución de Generaciones



El procesamiento del apartado sobre la “motivación” permite concluir que un alto porcentaje de la población se encuentra motivada actualmente en relación con su posición actual y las tareas que realiza en su actividad laboral.



Al consultar directamente si estarían dispuestos a cambiar de posiciones con alguna de los otros roles claves del proceso, un alto porcentaje preferiría NO cambiar.



Cruzando los resultados sobre motivación con la pregunta sobre el cambio de puesto:

		¿Desea cambiar?	
		SI	NO
¿Motivado?	SI	<b>22%</b>	<b>58%</b>
	NO	<b>8%</b>	<b>12%</b>

El 58% de la población encuestada está motivada y no desea cambiar a otro rol del proceso. El siguiente grupo de importancia es aquel que, estando motivado, sí desea cambiar (22% del total) a otro de los roles del proceso.

Dentro del grupo de aquellos no motivados, se puede decir que no se observa un agrupamiento concluyente. Aproximadamente, el 50 % desearía cambiar y el 50% no.

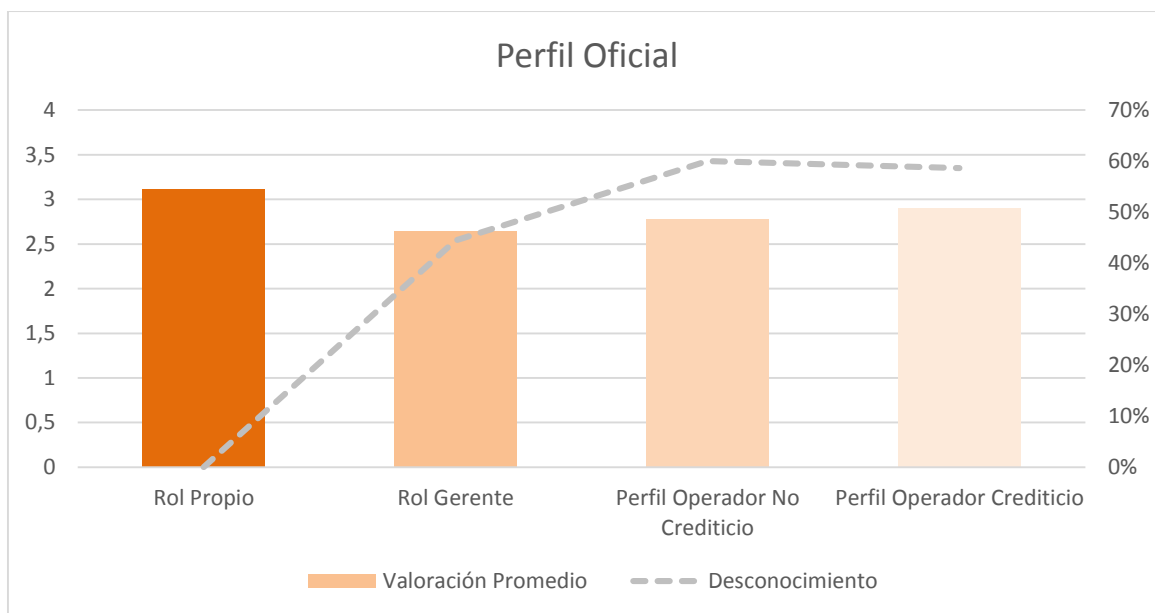
En el análisis de los puestos de trabajo y las tareas, es conveniente discriminar los diferentes equipos. Adjunto se encuentran los resultados de las valoraciones que hace cada usuario sobre los demás intervinientes en el proceso y, adicionalmente, se cruza estas valoraciones con el desconocimiento que manifiestan sobre dichos grupos.

En cuanto a la valoración, se solicitó calificar de 1 a 4 las tareas de cada rol o bien ingresar s/c si la misma no era conocida para el entrevistado y, por tal motivo, no podía valorarla. Como consecuencia, se ha tomado el promedio de las valoraciones y la suma de las calificaciones s/c para construir dos métricas “Valoración promedio” y “Desconocimiento”.

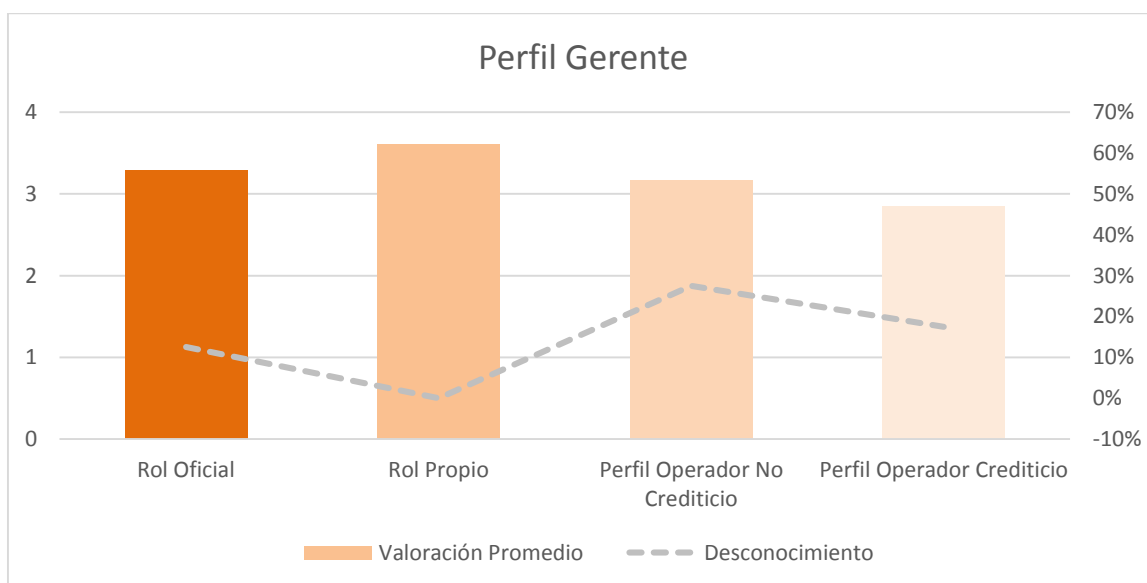
Los principales resultados de los usuarios denominados “Oficiales” son:

- Las tareas más valoradas son aquellas realizadas por el propio rol. Le siguen las del Perfil Crediticio, el NO Crediticio y, finalmente, las del Gerente.
- El nivel de desconocimiento de todos los roles, salvo el propio, resulta elevado, estando para todos ellos por encima del 45%



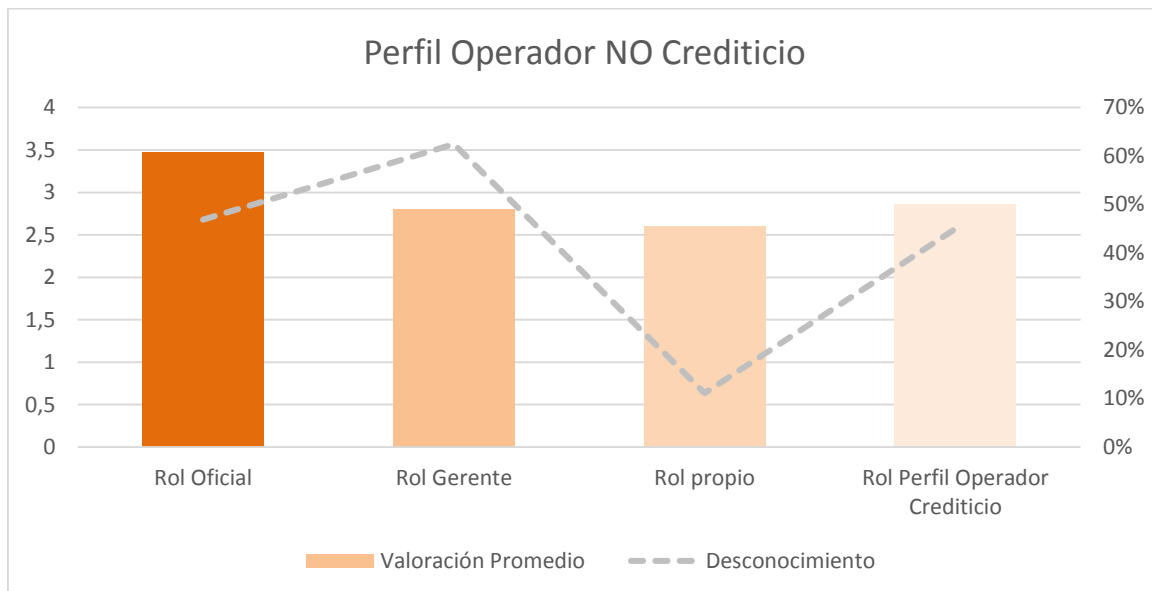


Los usuarios identificados dentro del perfil de “Gerente” presentan un desconocimiento bajo de las actividades desarrolladas por los restantes roles. Solo en el caso del usuario Operador NO Crediticio, llega al 30%. Nuevamente, estos usuarios tienen alta valoración por las tareas propias y le siguen las que realiza el rol del Oficial, el perfil NO crediticio y, finalmente, el crediticio.

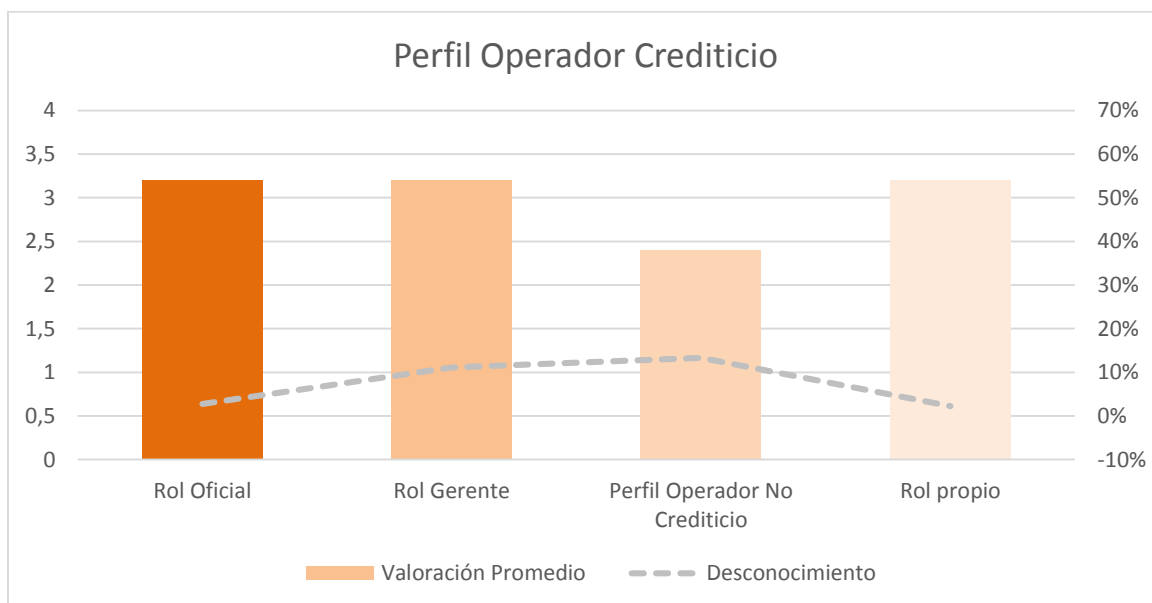


Los usuarios dentro del perfil Operador NO Crediticio que conocen las tareas de los restantes roles, las han identificado como muy valoradas. Es importante destacar también

que principalmente, quienes forman parte de este rol, han indicado que desconocen las actividades de los restantes roles del proceso como para valorarlas. El desconocimiento es superior al 45% en todos los roles que no son el propio.



Los usuarios dentro del perfil Operador Crediticio son, de todos los usuarios del proceso, los que manifiestan un conocimiento superior sobre las actividades de los restantes roles del proceso. El nivel de desconocimiento, es inferior al 20% en todos los casos. Las actividades del rol propio son las más valoradas y le siguen las del Oficial, Gerente y, por último el perfil Operador No Crediticio.



Analizando más a detalle quiénes son los usuarios que manifiestan su interés en cambiar observamos que, está compuesto exclusivamente por usuarios de las generación X e Y. En ambos casos, el rol elegido por excelencia, es el del Perfil Operador Crediticio.

<b>Generación X</b>	<b>5</b>
Operador Crediticio	2
Oficial	2
Operador NO Crediticio	1
<b>Generación Y</b>	<b>7</b>
Operador Crediticio	5
Oficial	1
Operador NO Crediticio	1

Los 5 usuarios de la generación X que desean cambiar, representan el 25% de dicha generación en la presente encuesta y los 7 usuarios de la generación Y representan el 50% del total de esta generación.

Quienes quieren cambiar son principalmente usuarios del Perfil Oficiales y del Perfil Operador No Crediticio. Siendo el 50% los primeros y un 33% los segundos respectivamente.

Un dato a tener en cuenta es que los Oficiales que manifestaron deseos de cambio, no han elegido al rol del gerente sino al rol Operador Perfil Crediticio y al Operador Perfil No Crediticio. Esto permite descartar la motivación sobre una mayor remuneración económica como motor del cambio. Por otro lado, los Operadores No Crediticios manifestaron deseos de cambio principalmente hacia el rol Operador Crediticio en su mayoría y no al rol Oficial que es el rol que hubiese representado el mayor incremento salarial ante un cambio

<b>Cambiar a Perfil Operador Crediticio</b>		<b>7</b>
Perfil Actual	Operador No Crediticio	3
	Oficial	4
<b>Cambiar a Perfil Oficial</b>		<b>3</b>
Perfil Actual	Operador Crediticio	2
	Operador No Crediticio	1
<b>Cambiar a Perfil Operador NO Crediticio</b>		<b>2</b>
Perfil Actual	Oficial	2

Como información adicional, el rol Perfil Operador Crediticio es el que posee menos usuarios pertenecientes a la generación Y. De los encuestados, es solo un caso.

<b>Generación Baby Boomer</b>	<b>5</b>
Gerente	3
Operador No Crediticio	1
Oficial	1
<b>Generación X</b>	<b>21</b>
Operador Crediticio	8
Gerente	5
Operador No Crediticio	2
Oficial	6
<b>Generación Y</b>	<b>14</b>
Operador Crediticio	1
Operador No Crediticio	5
Oficial	8

Los usuarios del perfil Oficiales así como los del rol Operador NO Crediticio son los que poseen mayores niveles de errores en su tarea. Estos errores son del 10% y el 6% respectivamente, lo que obliga a retrabajar dichos clientes. Los retrabajos implican un costo para el proceso.



La tarea del oficial, si debe rehacerse tiene un costo de \$1.069 por cliente. Considerando los volúmenes relevados así como el porcentaje de error, el retrabajo de estos usuarios cuesta \$1.532.946 al mes. Esto totaliza \$18.395.352 al año.

El retrabajo de los Operadores Perfil No Crediticio, tiene un costo de \$71 lo que, considerando los volúmenes y el porcentaje de error, conlleva un costo de \$39.547 al mes totalizando \$474.564 al año.

## CONCLUSIONES

El objetivo principal del presente trabajo fue determinar si era posible encontrar un proceso óptimo desde el punto de vista teórico para el alta de cliente Persona Física en un banco. Partiendo del proceso actual, se encontraron dos procesos alternativos que permitían eliminar tareas y lograban reducir los costos. El relevamiento del proceso actual parecía indicar una preocupación por las tareas relacionadas al control documental (regulatorio y crediticio) de los legajos de los clientes ya que, eran tareas que se presentaban recurrentemente entre diferentes roles del proceso.

Quienes intervenían en el proceso coincidían en la necesidad de optimizar los tiempos, y por medio del trabajo en conjunto, lograron diseñar un proceso que permitía la reducción del 7% del costo del proceso actual. La clave en esta tarea, consistía en la realocación de las actividades a los roles existentes.

Adicionalmente, se planteó la hipótesis sobre si *“Una mejor asignación de los recursos humanos pertenecientes a las generaciones X e Y permitiría, en el corto plazo, reducir los costos en el proceso de alta de clientes Personas Físicas en un banco”*. En relación a este punto podríamos detenernos para ver que se ha demostrado.

Las generaciones dominantes en el proceso son las generaciones X e Y. Estas generaciones tienen puntos de coincidencia pero también formas de percibir el mundo laboral de manera diferente. Si bien el presente trabajo no ha logrado encontrar para cada rol una generación que se le corresponda, ha permitido determinar la existencia de un grupo de individuos que desea el cambio.

Ante la posibilidad del cambio, la motivación se presenta como un punto clave. Quienes están motivados suelen no impulsar un cambio sin importar la generación a la que pertenecen. No obstante esto, se detectó un grupo que manifestó deseos de cambio aun estando motivados lo que revaloriza esta decisión. Todos ellos eran usuarios de la generación X e Y. El rol en el que deseaban desempeñarse vs el actual no evidenciaba

una motivación de incremento salarial. La oportunidad principal de mejora se ha encontrado en la generación Y, deseosa de participar de un rol del que actualmente, casi no tiene participación alguna.

El rol elegido por excelencia fue el de los Operadores Crediticios y esta elección, pareciera reforzar la nueva visión sobre la diversidad ya que prácticamente no había presencia de la generación Y en este grupo de usuarios. De concretarse los cambios, se lograría una distribución más homogénea en este grupo de usuarios. Así, la diversidad estaría no ya relacionada con la aceptación de individuos con capacidades diferentes sino asociada a la heterogeneidad y en la posibilidad de que, por medio de pensamientos diferentes, se logran mejores resultados.

Las grandes compañías suelen tener sistemas de postulaciones internas para que los individuos elijan donde prefieren trabajar pero, el desconocimiento de las tareas y actividades, aún con los cuales se tiene una estrecha relación aparece como un impedimento para al cambio. Las empresas debieran acercarse a los individuos con propuestas de cambios de manera tal de tomar un rol activo en la propuesta aún a costa del error. Las posibilidades de mejoras en la motivación que estos cambios podrían ocasionar, valen la pena.

En el trabajo de campo que se ha realizado la propuesta de reingeniería sin cambios de roles presenta el mayor beneficio en materia de reducción de costos pero la estimación de ahorros por medio de los cambios de puestos podría estar subestimada incluso puesto que el presente trabajo asume la visión conservadora de una mejora solo de productividad siendo que actualmente las compañías, no solamente desean reducción de costos sino propuestas de mejoras, retener a los talentos, etc.

La capacitación de los recursos humanos intervinientes en el proceso, no solamente en como desempeñar sus tareas sino en una comprensión amplia de las diferentes actividades que son desarrolladas por los restantes usuarios en el proceso, aparece como una oportunidad adicional y debiera ser considerada por las compañías para profundizar los beneficios de las realocaciones de los recursos.

Los recursos humanos que se ven involucrados de manera intensiva en los procesos de la industria de servicio requieren de un análisis pormenorizado que no debiera finalizar en la pregunta sobre la motivación en su puesto actual sino profundizar en si hay algún cambio que los individuos desean siendo la compañía quien debiera canalizarlos. Para beneficio de los individuos, y desde la diversidad, para la compañía en su conjunto.

El análisis realizado sobre esta institución financiera en particular, más allá de sus tareas, actividades y roles específicos, representa un punto de partida que debiera permitir comprender los beneficios de replicar este análisis no solo a otra entidad dentro de esta industria sino a otras industrias de servicios, que sean de mano de obra intensiva.



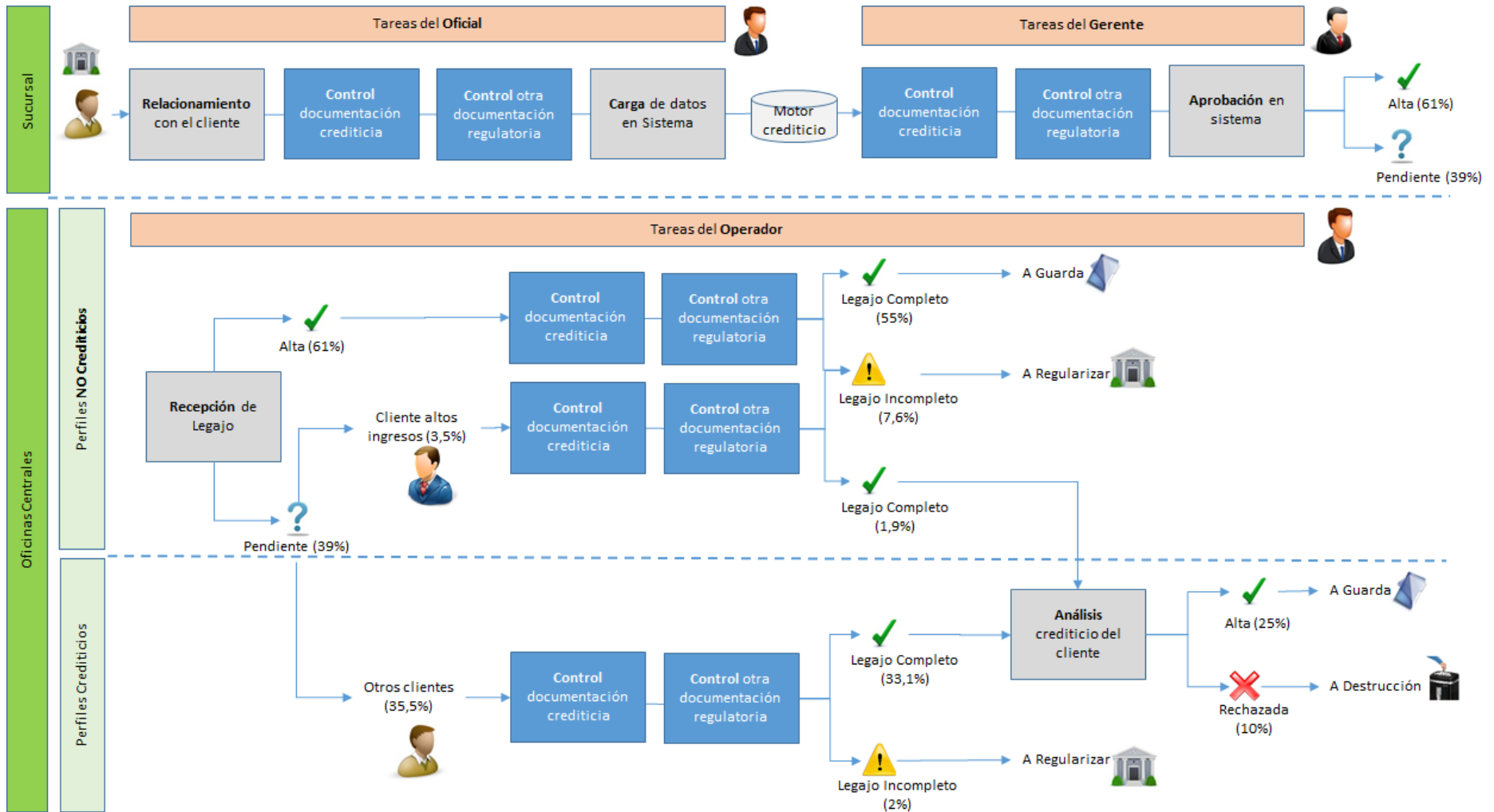
## BIBLIOGRAFÍA

- IBM Corporation (2010). Como sacarle provecho a la complejidad
- Kaplan, R S & Norton, D P (2008). Dominar el sistema de Gestión. Harvard Business Review. América Latina
- Simons, R (1995). Control in an Age of Empowerment. Harvard Business Review
- Erickson, T J (2010). The leader we need now. Harvard Business Review.
- Mochon Morcillo, F & Beker V A (1997). ECONOMIA. Principios y Aplicaciones. Segunda Edición por Mc Graw-Hill Interamericana de España.
- Robert, N A & Govindarajan, V. Sistemas de Control de Gestión. Editorial Mc Graw Hill – Interamericana.
- Smith, A (1776). Una investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones
- Ricardo, D (1871). Principios de Economía Política y Tributación
- Marx, K (1876). El Capital
- Keynes, J.M (2001). Teoría General de la ocupación, el interés y el dinero. Buenos Aires
- Jhonson, T H & Kaplan R S. La contabilidad de Costes. Editores Plaza y Janes

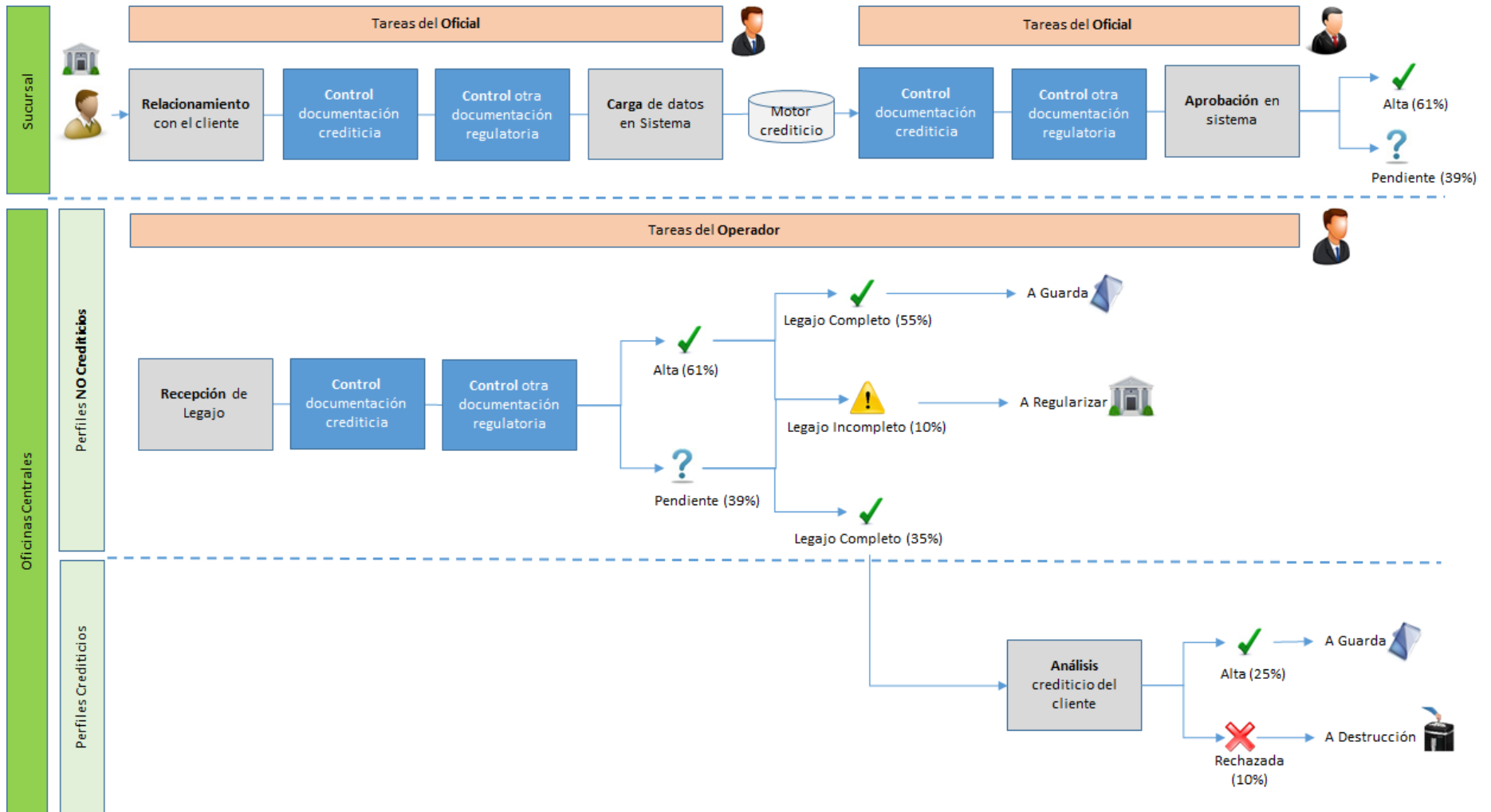


- Howe N & Strauss W (1991). "Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069"
  
- Howe N & Strauss W (2007). The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. Harvard Business Review
  
- Molinari P (2009). Herramientas Gerenciales
  
- Medina Salgado C (2009). Gestión y Estrategia. La generación Y y el surgimiento del trabajador 2.0

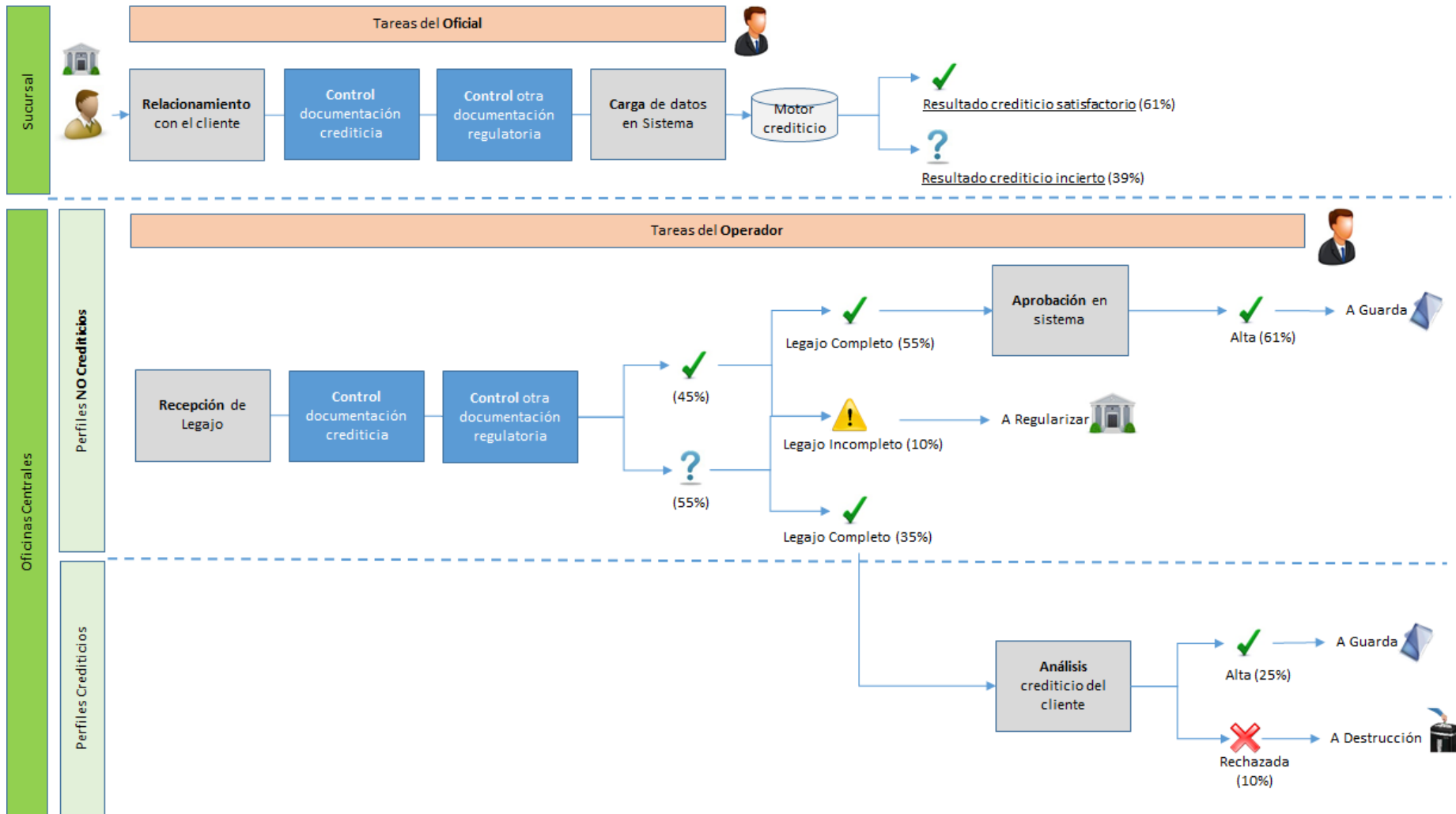
### ANEXO I



### ANEXO II



### ANEXO III



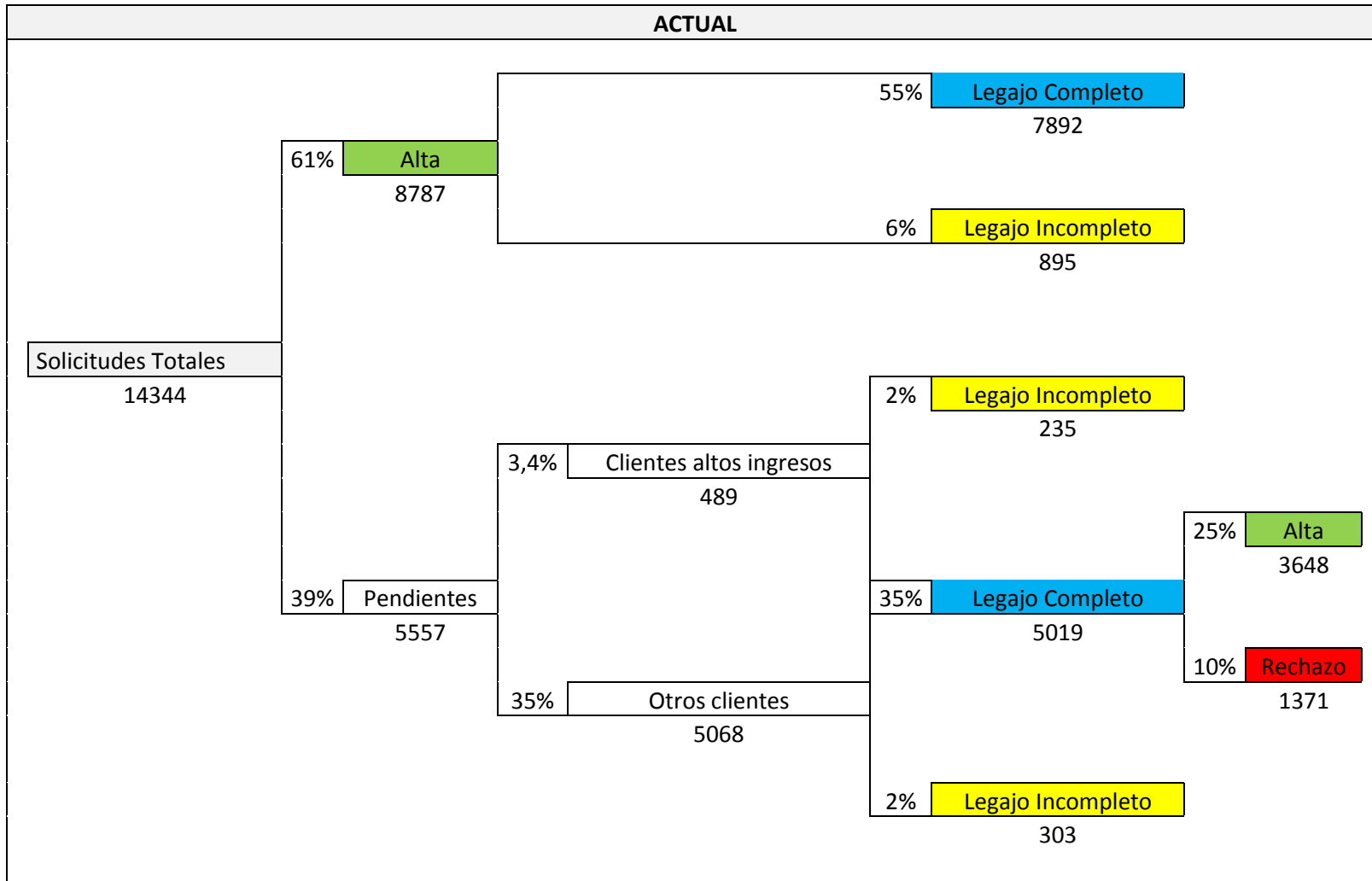
## ANEXO IV

Actual				
Tareas por Recursos	Tiempo promedio en minutos	Probabilidad	Costo salarial anual promedio	Costo por tarea
1 Oficial			\$ 43.000	
1,1 Relacionamiento con el cliente	30	100%		\$ 683
1,2 Control documentación crediticia	1,5	100%		\$ 34
1,3 Control otra documentación regulatoria	3,5	100%		\$ 80
1,4 Carga de datos en sistema	12	100%		\$ 273
2 Gerente			\$ 69.000	
2,1 Control documentación crediticia	1,5	100%		\$ 55
2,2 Control otra documentación regulatoria	3,5	100%		\$ 128
2,3 Aprobación en sistema	3	100%		\$ 110
3 Operador perfil no crediticio			\$ 30.000	
3,1 Recepción	0,1	100%		\$ 2
3,2 Control documentación crediticia	1,5	65%		\$ 15
3,3 Control otra documentación regulatoria	3,5	65%		\$ 36
3,4 Guarda de legajos	0,4	55%		\$ 3
3,5 Regularización de legajos incompletos	12	7,6%		\$ 14
3,6 Envío a análisis crediticio	0,5	1,9%		\$ 0
4 Operador perfil crediticio			\$ 38.000	
4,1 Control documentación crediticia	1,5	34%		\$ 10
4,2 Control otra documentación regulatoria	2,5	34%		\$ 17
4,3 Análisis crediticio	10	35%		\$ 70
4,4 Guarda de legajos	0,4	25%		\$ 2
4,5 Regularización de legajos incompletos	12	2%		\$ 5
4,6 Envío a destrucción	0,3	10%		\$ 1
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>1538</b>

## ANEXO V

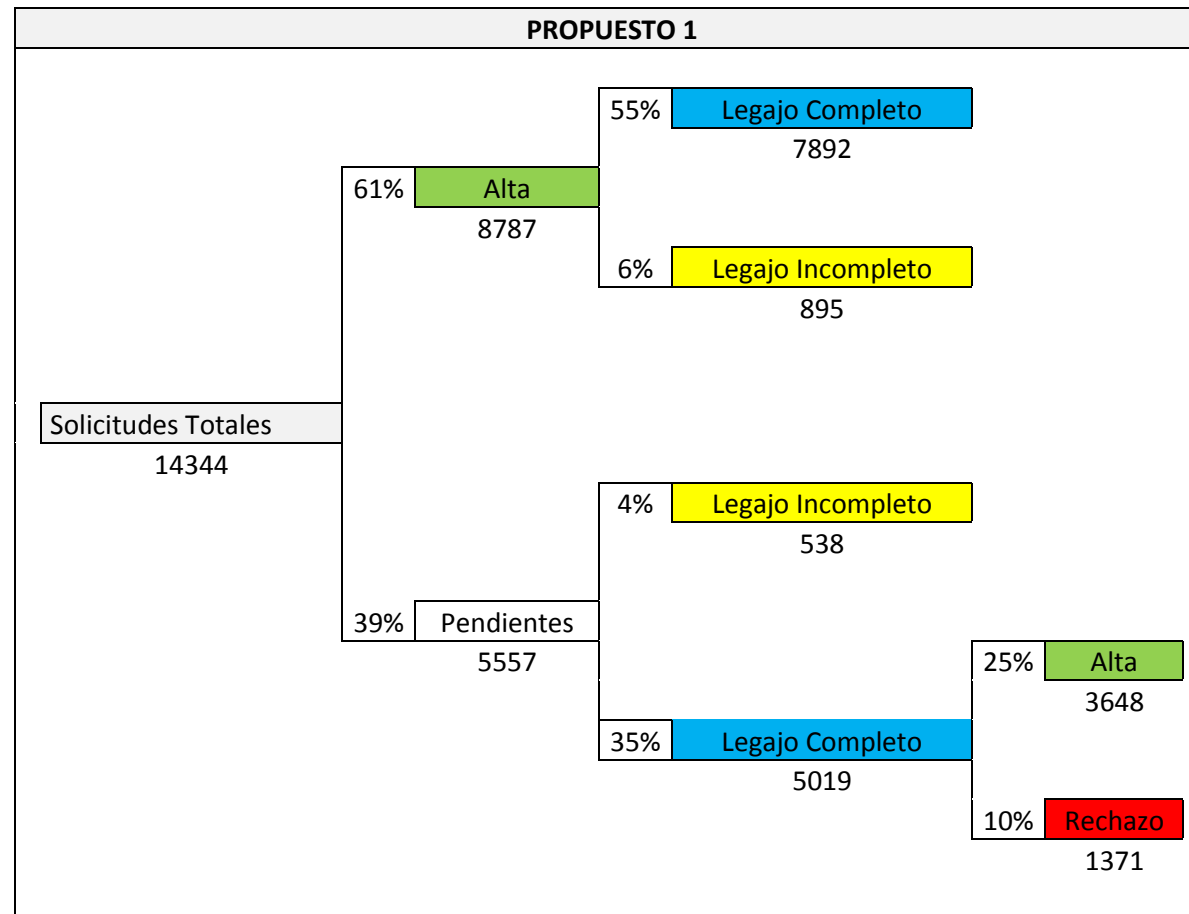
Propuesto 1				
Tareas por Recursos	Tiempo promedio en minutos	Probabilidad	Costo salarial anual promedio	Costo por tarea
1 Oficial 1			\$ 43.000	
1,1 Relacionamiento con el cliente	30	100%		\$ 683
1,2 Control documentación crediticia	1,5	100%		\$ 34
1,3 Control otra documentación regulatoria	3,5	100%		\$ 80
1,4 Carga de datos en sistema	12	100%		\$ 273
2 Oficial 2			\$ 43.000	
2,1 Control documentación crediticia	1,5	100%		\$ 34
2,2 Control otra documentación regulatoria	3,5	100%		\$ 80
2,3 Aprobación en sistema	3	100%		\$ 68
3 Operador perfil no crediticio			\$ 30.000	
3,1 Recepción	0,1	100%		\$ 2
3,2 Control documentación crediticia	1,5	100%		\$ 24
3,3 Control otra documentación regulatoria	3,5	100%		\$ 56
3,4 Guarda de legajos	0,4	55%		\$ 3
3,5 Regularización de legajos incompletos	12	10%		\$ 19
3,6 Envío a análisis crediticio	0,5	35%		\$ 3
4 Operador perfil crediticio			\$ 38.000	
<del>4,1 Control documentación crediticia</del>	1,5	0%		\$ 0
<del>4,2 Control otra documentación regulatoria</del>	2,5	0%		\$ 0
4,3 Análisis crediticio	10	35%		\$ 70
4,4 Guarda de legajos	0,4	25%		\$ 2
<del>4,5 Regularización de legajos incompletos</del>	12	0%		\$ 0
4,6 Envío a destrucción	0,3	10%		\$ 1
COSTO TOTAL				1431

**ANEXO VI**





### ANEXO VII



## ANEXO VIII



### MBA Di Tella - Encuesta Tesis 1

1. Identifique en qué rango de años ha nacido ud. (\*)

- 1901-1924  
 1925-1942  
 1943-1960  
 1961-1981  
 1982-2004

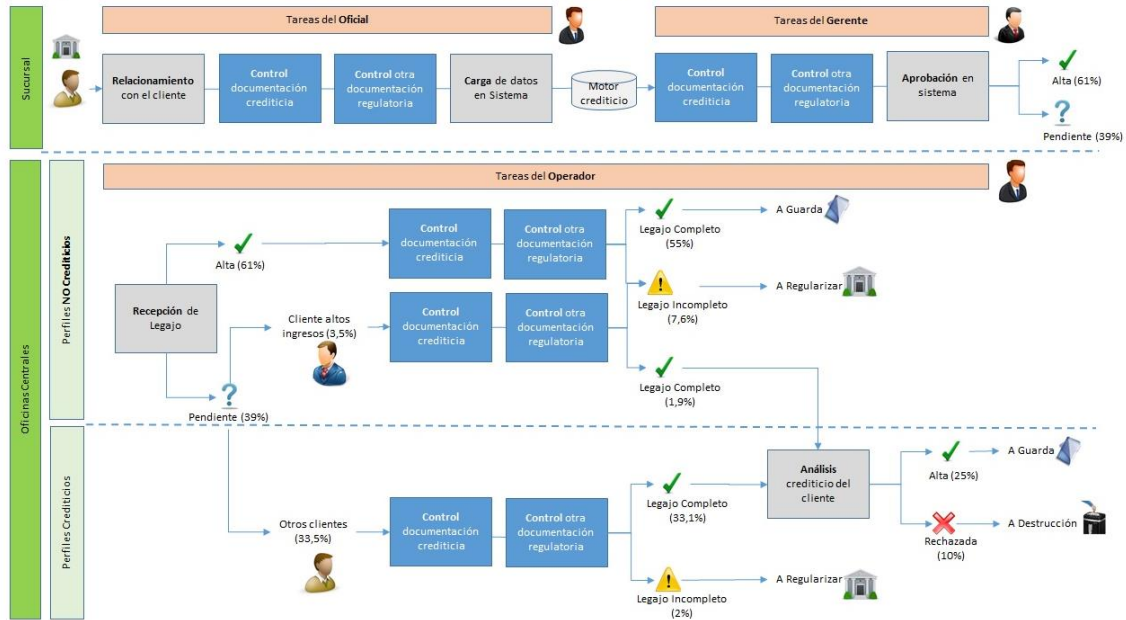
2. Indique a qué grupo pertenece (\*)

- Oficial de Sucursal (CRM, RSC, Advance, Premier, Asistente Premier)  
 Gerente de Sucursal (Incluye GOP, CRM a cargo)  
 Operador perfil no crediticio (Incluye: Empleado Jr, Empleado Ssr., Empleado Sr., Analista Jr., Supervisor Jr.)  
 Operador perfil crediticio (Incluye: Oficial de créditos)

3. Para responder (\*)

	SI	NO
¿Te sentís motivado respecto de tu trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Alguna vez sentís que pasa el tiempo porque estás involucrado en algo que disfrutas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Ponés foco en tu trabajo con entusiasmo, en vez de sentirte aburrido y esperar que el día pase?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Invertís esfuerzo extra para hacer más de lo que el trabajo requiere?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Lo que hacés es interesante y pensás en ello después de hora (por ej. cuando vuelves a casa)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Con frecuencia estás buscando mejoras que no te fueron requeridas o te proponés para trabajar en algunos proyectos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tu entusiasmo contagia a los demás?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Estás orgulloso de identificarte con tu trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se adjunta, de manera simplificada, un flujograma del proceso de alta de un cliente persona física por medio del proceso con solicitud electrónica.



**Lea atentamente:** A continuación se le solicitará que valore las actividades detalladas en el flujo del proceso. La valoración que se solicita es considerando **con qué grado de entusiasmo ud. realiza o podría realizar la tarea**, (siendo 1 no valorada y 4 muy valorada). Considerando su rol actual, Ud. podría realizar algunas de ellas y conocer todas o algunas de las que no realiza. Para aquellas tareas que ud. no realiza, sería muy útil que pueda valorarlas también (siempre y cuando las comprenda). Si no se siente seguro para valorar alguna tarea que no realiza, ingrese s/c

4. Tareas asociadas al rol "Oficial de Sucursal" (Incluye: CRM, RSC, Advance, Premier, Asistente Premier) (\*)

	1	2	3	4	s/c
Relacionamiento con el cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Control documentación crediticia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Control otra documentación regulatoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carga de datos en sistema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Tareas asociadas al rol "Gerente de Sucursal" (Incluye: GOP, CRM a cargo) (\*)

	1	2	3	4	s/c
Control documentación crediticia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Control otra documentación regulatoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprobación en sistema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6. Tareas asociadas a los roles "Operador perfil no crediticio" (Incluye: Empleado Jr, Empleado Ssr., Empleado Sr., Analista Jr., Supervisor Jr.) (\*)

	1	2	3	4	s/c
Recepción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Control documentación crediticia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Control otra documentación regulatoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preparación del legajo para guarda, destrucción o derivación a otra área	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regularización de legajos incompletos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 7. Tareas asociadas a los roles "Operador perfil crediticio" (Incluye: Oficial de créditos) (\*)

	1	2	3	4	s/c
Control documentación crediticia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Control otra documentación regulatoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análisis crediticio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preparación del legajo para guarda, destrucción o derivación a otra área	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regularización de legajos incompletos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 8. Si Ud. Tuviera la posibilidad de cambiar en los próximos 3 meses su rol actual por alguno de los otros sin ver perjudicada su situación económica, ¿elegiría cambiar? ¿por cuál rol? (\*)

- NO elegiría cambiar a los roles detallados
- Cambiaría a Oficial de Sucursal (Incluye: CRM, RSC, Advance, Premier, Asistente Premier)
- Cambiaría a Operador perfil no crediticio (Incluye: Empleado Jr, Empleado Ssr., Empleado Sr., Analista Jr., Supervisor Jr.)
- Cambiaría a Operador perfil crediticio (Incluye: Oficial de créditos)

**ANEXO X**

Oficiales		
Ventas	- Errores	Productividad
14344	1434	90%

Gerentes		
Ventas	- Errores	Productividad
14344	717	95%

Operador perfil NO crediticio		
Legajos revisados	- Errores	Productividad
9276	557	94%

Operador perfil crediticio		
Legajos revisados	- Errores	Productividad
5322	160	97%