



Universidad Argentina de la Empresa  
Facultad de Administración y Negocios  
Licenciatura en Recursos Humanos

“Automatización y avance tecnológico  
en entidades bancarias”

Autores:

|                            |             |
|----------------------------|-------------|
| Alexia Minervini Veneziano | LU: 1028222 |
| Ayelén Lozano              | LU: 1043731 |
| Manuel Guzmán              | LU: 134115  |
| Rodrigo Peluso             | LU: 134234  |

Tutores:

Mónica Regina De Arteche

Federico Adrián Sosa

2016

# Contenido

|  |    |
|--|----|
| Agradecimientos .....  | 5  |
| Resumen.....   | 6  |
| Abstract .....   | 7  |
| Alcance .....  | 8  |
| 1. Justificación .....   | 9  |
| 1.1 Problemática .....   | 9  |
| 1.2 Objetivos .....  | 10 |
| 1.3 Pregunta .....   | 11 |
| 2. Marco Teórico.....  | 11 |
| 3. CAPÍTULO 1: Automatización y Tecnología.....  | 12 |
| 3.1 La Cuarta Revolución Industrial.....   | 12 |
| 3.2 Tecnología en el trabajo ¿Herramienta o Competidor? .....  | 14 |
| 3.3 Tecnología en Bancos.....  | 18 |
| 3.3.1 Caso Banco HSBC.....   | 20 |
| 3.3.2 Caso Banco Santander Rio.....  | 21 |
| 3.3.3 Caso Banco BBVA .....  | 21 |
| 3.3.4 Caso Fidor Bank.....   | 22 |
| 3.3.5 Caso Hello Bank!.....  | 22 |
| 3.3.6 Caso Banco Galicia.....  | 23 |
| 3.4 Un Nuevo Cliente .....   | 23 |
| 3.5 Omnicanalidad .....  | 25 |
| 3.6 Las Sucursales de futuro.....  | 27 |
| 4. CAPÍTULO 2: Los sindicatos y el avance de la tecnología sobre los empleados .....   | 32 |
| 4.1 Proceso de sindicalización.....  | 32 |
| 4.1.1 Antecedentes .....   | 32 |
| 4.1.2 Fundación de la Asociación Bancaria .....  | 33 |
| 4.2 Postura sindical frente al avance tecnológico.....   | 33 |
| 5. CAPÍTULO 3: El Impacto de las automatizaciones en la capacitación sobre los<br>colaboradores en las entidades bancarias ..... | 39 |
| 5.1 Influencia en el ámbito laboral.....   | 39 |

|   |    |
|---|----|
| 5.2 La capacitación como herramienta en el desarrollo del capital humano .....                  | 41 |
| 5.3 El uso del E-Learning, B-Learning y M-Learning, un recurso tecnológico para capacitar ..... | 43 |
| 6. Metodología de la investigación .....  | 46 |
| 6.1 Tabla de Análisis de Variables: .....   | 48 |
| 7. Análisis Entrevistas.....  | 49 |
| 7.1 Análisis Entrevista Gerencial: Daniela Ruiz .....   | 49 |
| 7.2 Análisis Entrevista Gerencial: Agustina Salomón .....                                       | 51 |
| 7.3 Análisis Entrevista Gerencial: Horacio Escudero .....                                       | 53 |
| 7.4 Análisis Entrevista Sindical: Jorge Badra .....   | 55 |
| 7.5 Análisis Entrevista Sindical: Mariano Martínez .....  | 57 |
| 7.6 Análisis Entrevista Sindical: Anónimo .....   | 59 |
| 7.7 Cuadro Comparativo .....  | 60 |
| 8. Análisis de Osgood.....  | 61 |
| 8.1 Osgood: Gráfico 1.....  | 61 |
| 8.2 Osgood: Gráfico 2.....  | 63 |
| 9. Análisis de la Encuesta.....   | 65 |
| 9.1 Gráfico 3 .....   | 66 |
| 9.2 Gráfico 4 .....   | 67 |
| 9.3 Gráfico 5 .....   | 67 |
| 9.4 Gráfico 6 .....   | 68 |
| 9.5 Gráfico 7 .....   | 69 |
| 9.6 Gráfico 8 .....   | 70 |
| 9.7 Gráfico 9 .....   | 70 |
| 9.8 Gráfico 10 .....  | 71 |
| 9.9 Gráfico 11 .....  | 72 |
| 9.10 Gráfico 12 .....   | 72 |
| 9.11 Gráfico 13 .....   | 73 |
| 9.12 Gráfico 14 .....   | 74 |
| 9.13 Gráfico 15 .....   | 74 |
| 9.14 Conclusiones sobre la encuesta .....   | 75 |
| 10. Conclusión .....  | 77 |
| 11. Implicancias .....  | 79 |

|  |     |
|--|-----|
| 12. Referencias.....                             | 80  |
| 13. Anexos.....                                  | 87  |
| 13.1 Entrevista: Daniela Ruiz.....               | 87  |
| 13.2 Entrevista: Agustina Salomón .....          | 90  |
| 13.3 Entrevista: Horacio Escudero .....          | 94  |
| 13.4 Entrevista: Jorge Badra .....               | 97  |
| 13.5 Entrevista Sindical: Mariano Martínez ..... | 100 |
| 13.6 Entrevista Delegado Sindical: Anónimo ..... | 105 |
| 14. Imágenes.....                                | 108 |

## **Agradecimientos**

No queríamos culminar este trabajo de investigación en el final de nuestras carreras de grado sin escribir unas palabras para agradecer a quienes fueron parte de esto.

Nos resulta imposible no mencionar, en primera instancia, a nuestras familias. Apoyo incondicional a lo largo de todos estos años durante la carrera, y más aún en esta última etapa con la realización del trabajo de investigación final.

Destacar a todas aquellas personas que formaron parte y nos facilitaron la realización del trabajo de campo, desde los protagonistas hasta los contactos para llegar a ellos.

Nombrar también a la propia facultad, la Universidad Argentina de la Empresa, de quien nos llevamos un enorme recuerdo de una gran etapa de nuestras vidas.

Por último, agradecer a los tutores de cátedra, la Sra. Mónica Regina De Arteche y el Sr. Federico Adrián Sosa, quienes con su capacitación y predisposición, nos enseñaron literalmente a “hacer” un trabajo de investigación final.

## **Resumen**

El siguiente trabajo de investigación final se centró en un tema de, a nuestro entender, vital importancia de cara al futuro: la automatización en el trabajo. Específicamente, nos hemos abocamos a las entidades bancarias.

Decidimos abordar el trabajo desde tres aristas bien definidas, para más tarde compararlas, analizarlas y sacar las conclusiones pertinentes.

La primera de ellas tuvo que ver con la automatización en el trabajo propiamente dicho y más específicamente en los bancos, los análisis de los expertos, las distintas posturas e hipótesis, y que le depara al trabajo y a los bancos en el corto, mediano y largo plazo. Se buscó investigar lo que para nosotros son los tres aspectos más importantes: los empleados de los bancos, los clientes, y las sucursales bancarias.

Una segunda vertiente, en la que intentamos ver la misma situación pero desde un enfoque completamente diferente: los sindicatos. Sostenemos que es una de las principales barreras a la hora de la automatización en los bancos. Para ello, analizamos documentos y bibliografía de los personajes más representativos y fuimos en busca de declaraciones a través de entrevistas.

Por último, decidimos estudiar la capacitación de los empleados bancarios en función de los avances tecnológicos. Y no solamente qué reciben, sino también cómo lo hacen (con la utilización de nuevas metodologías más tecnológicas o no). En el trabajo de campo, una encuesta dirigida específicamente a empleados bancarios nos permitió saber más de ellas y sacar conclusiones.

**Palabras clave:** automatización – tecnología – bancos – entidades bancarias – sindicatos – capacitación

## **Abstract**

The following research work had to be with a topic that, for us, is very important from now on: automation in jobs. Specifically, we talked about bank entities.

We decided to study three different aspects, so that at the end, we could compare and analyze them, in order to make conclusions.

The first one had to be with automation in jobs literally, and more specific in banks, the expert's analysis, the different postures and hypothesis, and how the bank industry will be in the short, medium and long term. We tried to investigate, at least for us, the three fundamental aspects: the bank's employees, the clients, and the bank's offices.

A second slope, in which we analyzed the same situation, but from a completely different point of view: the labor unions. We think that they are one of the principles barriers when we talk about automation in banks. For that, we analyzed documents and bibliography of the most representative people and we made interviews in order to have current data and opinions.

At the end, we decided to study the training's that banks give to their employees that have to be with de technological advances. Not just what they receive, but also how the banks give them (with or without using new methodologies). We made a survey directed specifically to people that work in banks that allowed us to know more about them and make some conclusions.

**Key Words:** automation– technology– banks– bank entities – labor unions – trainings

## **Alcance**

El siguiente trabajo de investigación se dedicará a estudiar la automatización del trabajo específicamente en las entidades bancarias y los efectos que ésta provoca. Entendemos que a la hora de hablar de automatización, muchísimas son las áreas de estudio que pueden ser analizadas. Es por ello que, después de una introducción acerca del avance tecnológico en el trabajo en general y la cuarta revolución industrial, nos abocaremos a abordar el tema haciendo hincapié en los bancos. No se analizarán otras industrias.

Una vez introducido el tópico bancario, los tres temas a analizar son los efectos de la tecnología, los sindicatos como una de las principales barreras, y la capacitación de los empleados en función de ella.



# 1. Justificación

## 1.1 Problemática

El sistema financiero ha sufrido innumerables cambios, modificaciones y actualizaciones a lo largo del tiempo. Hoy en día, el sector bancario convive en una economía globalizada y en un entorno de alta competitividad, lo que lo obliga a enfrentarse a permanentes desafíos, tanto desde el punto de vista comercial, como también en relación a la innovación. El principal fin será el de sostener un crecimiento eficiente del negocio.

Uno de los puntos claves a tener en cuenta de acá en adelante será la gestión estratégica de los clientes. Éstos están más globalizados e informados, y poseen más conocimientos que les permiten tomar decisiones en función de sus necesidades. Los bancos deberán responder ante dicha demanda, de manera tal de crear un nivel de fidelización para cada tipo de cliente, teniendo en cuenta temas tales como la omnicanalidad que exigen, y un nuevo modelo de sucursales.

Dada la situación global, en lo que a aspectos tecnológicos refiere, las entidades bancarias se ven obligadas a buscar distintos factores de diferenciación para poder distinguirse respecto a la competencia. Por este motivo, es que un factor vital que no debe pasar desapercibido es la capacitación constante a los empleados, quienes deben poder manipular las nuevas tecnologías. El crecimiento de éstas es exponencial, y los líderes se ven obligados a estar en una continua búsqueda de actualización y adaptación al negocio.

Las actualizaciones tecnológicas vienen aparejadas de grandes cambios para los empleados de las entidades bancarias. La tecnología puede verse como una herramienta que juega a favor de ellos, facilitándoles procesos y haciendo tareas de manera más eficiente, pero también en algunos casos como el principal

competidor a la hora de cubrir un puesto. Las máquinas tienen algunas ventajas competitivas respecto al hombre imposibles de negar.

Desde luego que esto no se da de un momento para otro. Este tipo de cambios se realizan progresivamente y además, existen distintas barreras que van a oponerse a que los trabajadores se vean perjudicados, principalmente los sindicatos, quienes van a proteger sus intereses, y, consecuentemente los de ellos mismos.

Está claro que las entidades financieras deben invertir. El interrogante principal radica en cuándo, cómo y dónde. ¿Adquiriendo tecnologías que ayuden a los empleados, o que directamente los reemplacen?

Esa delgada línea es una situación que deberán gestionar con cautela y responsabilidad los líderes de cada entidad. En sus manos está la perdurabilidad del negocio, y deben decidir qué tecnologías son y serán obsoletas en el corto, mediano y largo plazo, hacia dónde va el mundo y el sistema financiero en particular, y cómo aplicar estos cambios a sus negocios.

## **1.2 Objetivos**

- Analizar los efectos de la automatización en el trabajo y la evolución de la tecnología en entidades bancarias.
- Analizar la postura sindical, una de las principales barreras para las automatizaciones en el ámbito bancario que afecta al capital humano.
- Corroborar cuáles son las principales técnicas de capacitación y desarrollo en el personal bancario y demostrar si el éxito de las organizaciones depende de las técnicas que utilicen.

### **1.3 Pregunta**

¿Cómo gestionan las entidades bancarias el avance tecnológico en relación a la inversión en capital humano y tecnología?

¿La automatización en el trabajo de la industria bancaria, es una razón de mayor satisfacción para el empleado, y al mismo tiempo su principal causa de desvinculación?

## **2. Marco Teórico**

En la siguiente sección se plantearán los conceptos a tratar a lo largo de este trabajo, a partir de los cuales se podrá definir el contexto de la investigación. El marco teórico está compuesto por tres capítulos. Una primera parte en donde se abordarán temas tales como la automatización en el trabajo y el avance tecnológico en las entidades bancarias. Una segunda parte en la que se analizará una de las principales barreras a la hora de automatizar y mecanizar puestos de trabajo: los sindicatos. Por último, se investigará acerca de las capacitaciones en las entidades bancarias, los distintos tipos, sus causas, consecuencias y resultados.

## 3. CAPÍTULO 1: Automatización y Tecnología

### 3.1 La Cuarta Revolución Industrial

La convivencia de las máquinas con el hombre en el ámbito laboral no es una novedad. Es un tópico que se viene implementando hace años y debatiendo hace todavía más. Muchos autores hablan de ello desde hace décadas, pero este trabajo no se encargará de investigar su historia.

Nos encontramos en medio de la mayor revolución de la información y las comunicaciones de la historia de la humanidad. Más del 40 % de la población mundial tiene acceso a Internet, y todos los días se suman nuevos usuarios. Asimismo, en casi 7 de cada 10 hogares ubicados en el 20 % más pobre hay un teléfono celular. Es más probable que los hogares más pobres tengan acceso a la telefonía celular que a un inodoro o al agua potable. (Kim Jim Yong, 2016, p. S/D)

Las tecnologías digitales se han extendido rápidamente en gran parte del mundo.

A lo largo de la historia, el concepto de revolución ha aparecido cuando nuevas tecnologías provocan cambios profundos, ya sea en la manera de realizar las cosas o en los resultados que se obtienen a partir de ellas. Klaus Schwab menciona las tres anteriores a modo introductorio: La primera de ellas fue la revolución agraria, acompañada por la construcción de ferrocarriles y la máquina a vapor. Una segunda en donde aparece la producción en masa y la electricidad. Una tercera que tiene que ver con el comienzo de las computadoras para luego más tarde, la llegada de internet. (Schwab Klaus, 2016)

Históricamente, una vez que las revoluciones industriales comienzan a desarrollarse, los cambios se producen con rapidez.

Los emprendedores convierten los inventos en innovaciones comerciales, estas dan lugar a nuevas compañías que crecen aceleradamente y, por último, los consumidores demandan los nuevos productos y servicios que mejoran su calidad de vida. Una vez que el engranaje de este proceso comienza funcionar, la industria, la economía y la sociedad se transforman a toda velocidad. (Botín Ana, 2016, p. prólogo).

La cuarta revolución industrial no son meramente máquinas inteligentes interconectadas entre sí. “Es la fusión de estas tecnologías – y su interacción psíquica, digital y biológica – que hacen esta revolución diferente a sus predecesoras” (Schwab Klaus, 2016, p. S/D).

En línea con lo mencionado por Klaus Schwab, otros economistas piensan que una nueva era de producción ha comenzado. Los principios de la cuarta revolución industrial son distintos a las de sus predecesoras. “La revolución cibernética trajo la combinación de computadoras y máquinas automatizadas auto-reguladas. Esto resulta en un sistema de casi ilimitada capacidad de producción, la cual requiere cada vez menos mano de obra humana” (Levy Frank & Murnane Richard, 2012 p. 1.)

La cuarta revolución industrial fue uno de los principales temas tratados en el Foro Económico Mundial desarrollado este año (2016) en Davos, Suiza. Allí, los presentes (CEOs, políticos, economistas, emprendedores y demás) coincidieron en que se trata de la última de una serie de revoluciones industriales. “La cuarta revolución industrial implica una nueva ola de extrema automatización y conectividad. Es una revolución en términos digitales, tecnológicos y económicos. [...] Será mejorada por la inteligencia artificial.” (Equipo Revista Trend, 2016 p. 4.)

La presidente del Banco Santander, Ana Botín, explica que ésta revolución ya está en marcha y algunas aristas ya pueden verse hoy en día: “Las implicancias de la cuarta revolución industrial son numerosas. Muchas de ellas ya nos afectan.” (Botín Ana, 2016, p. prólogo).

Algunos todavía optan por no denominarla “revolución”. Sino “Industria 4.0”. Cornelius Baur (2015) explica que aquellos ejecutivos y líderes que hayan escuchado hablar de ella, todavía están un tanto confundidos acerca de qué se trata concretamente. Aquellos que no la hayan oído, pueden pensar que no es más que otra frase “*marketinera*”. Tenga el nombre que tenga, la realidad es que la industria 4.0 está tomando cada vez más fuerza y ganando más terreno, y los managers y líderes deberán comenzar a tener conocimiento y averiguar de qué se trata, a la hora de la toma de decisiones y proyecciones a futuro, e incluso para aprovechar las oportunidades que se presenten. (Baur Cornelius 2015 p. S/D.)

La cuarta revolución industrial estará basada en 4 características principales:

- El increíble crecimiento en el volumen de datos, el poder de las computadoras y la conectividad
- La aparición de analytics
- Nuevas interacciones entre los humanos y las máquinas
- Transferencia de instrucciones digitales al mundo físico, como por ejemplo la robótica y las impresiones 3D.

### **3.2 Tecnología en el trabajo ¿Herramienta o Competidor?**

Muchos economistas utilizan a la tecnología como un simple *multiplicador* de todo lo demás para explicar su impacto. La tecnología aumenta la productividad para todos. Ahora bien, se debe distinguir aquellos procesos en los que ésta llega para directamente reemplazar al hombre, aquellos en los cuales ayuda al ser humano, e incluso aquellos nuevos puestos de trabajo que la tecnología crea. Economistas como David Autor, Lawrence Katz, Alan Krueger, Frank Levy y Richard Murnane han sostenido que dependiendo de la actividad y la tarea, la persona es reemplazada por la máquina, o gracias a ella un nuevo puesto de trabajo es creado.

[...] en los últimos años, las tecnologías como el software para procesar la nómina salarial, la automatización fabril, las máquinas controladas por computadoras, el control del inventario automatizado, y el procesamiento de palabras se han empleado para el trabajo de rutina, sustituyendo a trabajadores en tareas administrativas en las plantas. En contraste, las tecnologías, como grandes datos y analítica, comunicaciones de alta velocidad y prototipos rápidos, han aumentado las contribuciones hechas por un razonamiento más abstracto e impulsado por los datos, y a su vez, han incrementado el valor de las personas con las habilidades de ingeniería, creación o diseño adecuadas. El efecto neto ha sido una disminución de la demanda de mano de obra menos capacitada y un aumento de la demanda de mano de obra capacitada. (Brynjolfsson E. & McAfee A., 2016 p. 126-128).

En contraposición con ello, el Nobel en Economía Paul Krugman destaca que el pensamiento de que las tareas que requieren menos instrucción son las que más sufrirán el avance tecnológico está desactualizado: “Todos saben que los trabajos del futuro requerirán mayores capacidades y *skills*. Pero lo que todos saben, es incorrecto” (Krugman Paul, 2011, p. S/D).

Por otra parte, David Autor manifiesta que hubieron muchas alertas durante los últimos tiempos acerca de que la automatización iba a reemplazar a muchísimos puestos de mandos medios, pero sostiene que eso es solamente una parte del problema: “Lo que preocupa a los expertos es que la automatización no le permita a la economía crear la suficiente cantidad de nuevos empleos.” (Autor David, 2015, p. S/D).

El informe “Dividendos Digitales” del Banco Mundial (2016) parece estar alineado con David Autor. Detalla que la Argentina, de un total de 40 países de desarrollo intermedio, se encuentra en el puesto número 1 a la hora de reemplazar puestos de trabajo por máquinas. “Desde un punto de vista tecnológico, las dos terceras partes de los empleos del mundo en desarrollo pueden automatizarse” (Informe

Dividendos Digitales, Banco Mundial, 2016, p. 23). De todas formas, aclara a su vez que este proceso demorará más que en los países desarrollados.

Otras posturas se aferran a ese porcentaje que no puede automatizarse. “Las computadoras no pueden hacerlo todo. Tienen una específica cantidad de capacidades y limitaciones.” Sus habilidades para realizar satisfactoriamente una tarea van a depender, entre otras cosas, de que un apropiado programador las configure y programe una serie de procesos y reglas apropiadas. (Acemoglu Daron & Autor David, 2010).

En contraposición con el análisis de David Autor, un estudio de la consultora Deloitte sostiene que “Las computadoras e incluso los robots han creado en los últimos años más empleos en comparación con los que han destruido.” Y a su vez, que “Los trabajos que requieren una rutina han disminuido porque pueden ser sustituidos fácilmente por la tecnología.” (Stewart Ian, De Debapratim & Cole Alex 2015 p. S/D).

En línea con lo que los autores del Estudio de Deloitte manifiestan, la presidenta del Banco Santander también cree que la cuarta revolución industrial “Generará millones de nuevos empleos para aquellos que posean las capacidades y la formación adecuadas.” (Botín Ana, 2016, p. prólogo).

En lo que a la Argentina específicamente le compete, las opiniones de los expertos parecieran estar alineadas con las del estudio realizado por Deloitte.

Es posible que algunos puestos operativos o repetitivos puedan verse afectados por el avance de la tecnología y la mecanización del trabajo, pero por otro lado vemos en la práctica que cada vez más las empresas requieren perfiles especializados y versátiles, haciendo un gran hincapié en las habilidades blandas, es decir, a la capacidad de liderazgo, de adaptarse a nuevas situaciones, de improvisar y de empatizar con los demás, entre otras. (Romero M., 2016, Gerente Comercial de Talent/Permanent de Manpower).



A su vez, Romero destaca que el avance tecnológico crea nuevos puestos de trabajo que tienen que ver con los perfiles más técnicos, de ramas tales como ingeniería o sistemas. En cuanto a los puestos laborales a crearse en el futuro, si bien no se sabe a ciencia cierta cuáles serán, Romero prefiere analizar la situación desde un punto de vista optimista:

De cara al futuro, la tecnología mostrará avances cada vez más importantes que influirán en el mercado laboral que demandará perfiles cada vez más especializados. Sin embargo, y lejos de verlo como una amenaza a los puestos de trabajo, esta situación representa una oportunidad de encontrar nuevos nichos de empleo que al día de hoy no existen o están recién comenzando a desarrollarse. (Romero M., 2016).

Los encargados de realizar la investigación de Deloitte previamente mencionada concuerdan con que al menos hasta el momento, no se puede asegurar cuáles serán los puestos a cubrir de cara al futuro, y que muy probablemente tengan que ver con aquellos que requieran habilidades de creatividad y comunicación: “No se puede predecir qué nuevos empleos surgirán en el futuro, pero es probable que muchos de ellos estén relacionados con la interacción social y la creatividad.” (Stewart Ian, De Debapratim & Cole Alex, 2015 p. S/D).

Por su parte, en un análisis realizado por McKinsey Quaterly explica que, “menos del 5% de los puestos de trabajo pueden ser automatizados utilizando la tecnología actual”. Sin embargo, agrega “el 60% de las ocupaciones podría tener un 30% de sus actividades automatizadas” (Michael Chui, James Manyika, and Mehdi Miremad, 2015, p. S/D).

Hablando más específicamente de los afectados, Carlos Loiaza Keel piensa que: “Al final del día, la destrucción del empleo profesional amenaza directamente a las clases medias” (Loiaza Keel Carlos, 2011, p. 26).

David Autor también sostiene que los trabajos que tienden a ser reemplazados por la automatización son los “intermedios” en la distribución de habilidades. (David Autor, 201,1 p. S/D).

Guillermo Cruces (2016) defiende esta postura, justificándolo con que aquí en Argentina la estructura laboral está muy concentrada en la parte media: “Nuestra estructura laboral está muy concentrada en el medio: proporcionalmente, alta incidencia de personas con secundario completo. En este segmento entra buena parte del empleo público, trabajo administrativo, telemarketing, **bancario**, de seguros, etcétera.

Sin embargo, lejos de dramatizar, Cruces opta por una mirada optimista al decir que hace siglos que los seres humanos vienen enfrentando distintos tipos de revoluciones que afectan al trabajo y a la productividad, “Pero lo que aprendimos en milenios de modernidad es que eventualmente nos reconvertimos y nos adaptamos a la nueva realidad tecnológica” Cruces Guillermo (2016) Economista del CEDLAS.

Lo que es cierto es que la ola de automatización existe y cada vez en mayor medida. Ante este escenario, los entes responsables deberán pensar y evaluar el estilo de educación por el que quieren optar y darle un decidido apoyo a los emprendedores. Por lo menos así lo manifiesta Peirano Fernando (2016, p. S/D) en una nota escrita de Tecnología y Empleo para Pagina 12.

### **3.3 Tecnología en Bancos**

Como menciona Guillermo Cruces (2016) uno de los sectores afectados por el avance tecnológico y la automatización es el bancario. Una nota publicada en CNN sostiene que “El 30% de los puestos bancarios desaparecerían por la tecnología de aquí al 2025” (Egan Matt, 2016, p. S/D). El principal factor es la automatización de la banca minorista. El autor explica que ésta está destruyendo muchos puestos de trabajo. Gracias a internet, ahora los consumidores pueden

realizar prácticamente todas sus operaciones sin la necesidad de acudir a una sucursal, lo que implica “una experiencia muy agradable para los consumidores... pero una amenaza inminente para las personas que trabajan en las sucursales bancarias.” (Egan Matt 2016).

Michael Chui es un socio de consultora Mckinsey & Company que en principio no está de todo de acuerdo con que la automatización reemplazará del todo al hombre. Está realizando un estudio que finalizará en el 2017, y sus conclusiones preliminares arrojan que un 45% de las tareas que desempeñan los trabajadores son automatizables, pero, esto no quiere decir que el 45% de los empleos vaya a desaparecer. Un ejemplo claro de esto, cuenta, citando a David Autor, ocurrió con los cajeros ATM. “Lo mismo sucedió con los cajeros ATM, que terminaron incrementando el empleo de los bancos con personal que pasó a dedicar menos tiempo a tareas rutinarias de pagos y cobros y más a interactuar con los clientes.” (Chui Michael, 2016, p. S/D).

David Autor (2011) habla de esto en su obra ya mencionada, con la hipótesis de que los puestos de trabajo que corren más riesgo son los de nivel intermedio (ni de sueldos muy altos ni muy bajos).

Una de las voces autorizadas para hablar de automatizaciones en entidades bancarias es la compañía *Intelygenz*, empresa encargada de desarrollar aplicaciones, herramientas y transformación digital para los distintos bancos. Ellos concuerdan con que la banca es uno de los ámbitos en los cuales más impacta la tecnología en términos de eficiencia y mejora de procesos. Sin embargo, a su vez marcan que muchos de los procedimientos bancarios tienen cierta complejidad, que hacen que no exista un software estándar para automatizarlos. “Para muchas de las operaciones que se llevan a cabo en un banco no existe un software estándar, por lo que una aplicación desarrollada a medida puede automatizar muchos procesos internos de cierta complejidad”. (Romera Enrique, 2014, Jefe de Proyectos de Intelygenz, p. S/D).

Autoridades del Banco Citi arrojan algunos números que no son para nada despreciables: “Las sucursales y los gastos de personal asociados representan alrededor del 65% de la base de costos minorista total de un banco grande. Gran parte de estos empleos están en riesgo de automatización.” (Banco Citi, 2016, Entrevista para CNN, p. S/D). Y a su vez, se refirieron específicamente a los cajeros de las sucursales:

Los empleos de cajeros en las sucursales están especialmente amenazados. El número de estadounidenses que trabajan como cajeros en las sucursales se ha reducido en 15% desde su pico en 2007 y Citi dice que éstas pérdidas se acelerarán debido a que alrededor de dos tercios de los empleados del banco están realizando trabajo de procesamiento que eventualmente podría ser automatizado. (Banco Citi, 2016, Entrevista para CNN).

### 3.3.1 Caso Banco HSBC

Durante el 2015, el HSBC aseguró que se viene una nueva era de mayores dividendos, pero a costas de recortar 1 de cada 5 puestos de trabajo, y reducir su banca de inversión a un tercio. Hasta el 2017, pretende recortar 50.000 puestos de trabajo, producto de su salida de los mercados de Brasil y Turquía. Stuart Gulliver, su presidente, ha intentado aumentar las ganancias desde que asumió como tal, pero hasta el momento no lo ha podido conseguir, entre otras cosas, por los altos costos.



Los puestos de trabajo serán reemplazados por automatización y para consolidar el sistema informático. El banco cerrará un 12% de sus filiales en sus siete mercados principales. “Entre 7000 y 8000 recortes de puestos de trabajo serán en Gran Bretaña, o uno de seis empleados en el Reino Unido.” (Gulliver Stuart, 2015).

### 3.3.2 Caso Banco Santander Río



El Banco Santander Río es uno de los pioneros en cuanto a las sucursales automatizadas en Argentina. Recientemente, inauguró una oficina digital con horario extendido, incluyendo los sábados. Desde aquí, el usuario puede abrir una cuenta, solicitar préstamos y hasta obtener una tarjeta de crédito en menos de treinta minutos. También se ofrece la posibilidad de ser atendido por un asesor a través de videoconferencia. "Estamos cambiando todo lo que es papel por herramientas digitales. La clave de esta sucursal es la autogestión. Queremos llevar la red física al mundo digital", (Bruno Ezequiel 2016, Gerente de eficiencia del banco).

El Banco Santander Río piensa apostar fuertemente a este tipo de oficinas y ya tiene confirmada la apertura de 3 más: una en el barrio de Belgrano, y otras dos en el interior del país, Córdoba y Rosario. (Lasmastres Cecilia, 2016, La Nación).

### 3.3.3 Caso Banco BBVA

Este caso tiene que ver con la transformación digital. La empresa Intelygenz desarrolló la aplicación BBVA NetCash, destinada a la gestión financiera del negocio. Mediante ella, las personas pueden realizar consultas acerca de sus cuentas bancarias, gestión de transacciones compartidas, y pagos tanto nacionales como internacionales, todo desde la misma cuenta y de manera muy sencilla e intuitiva.



BBVA Francés

La compañía desarrolladora del sistema tuvo que trabajar mucho en términos de seguridad informática. Existe un marco de seguridad que ofrece la firma, mediante un sistema de e-Token, SMS y cifrado de contraseñas. (Compañía Intelygenz, S/D).

### 3.3.4 Caso Fidor Bank

Fidor Bank es un banco Alemán 100% digital creado en el 2009. Su principal objetivo fue el de recuperar la confianza perdida con el nuevo consumidor, permitiéndoles que participen activamente del proceso de toma de decisiones. Los productos que hoy por hoy ofrecen están apuntados a los retails y “business banking”. Actualmente, Fidor Bank cuenta con alrededor de 100.000 clientes.



Los creadores de este *Fintech* (Finance Technology) piensan que las personas poseen mucho know-how, y lo que necesitan es un lugar para intercambiarlo. No les venden a sus usuarios productos que no quieren ni necesitan. Cuentan que manejar plata debe ser “divertido”. Promueven la diversión, transparencia, interacción y conexión.

Fidor Bank interactúa con sus clientes a través de las redes sociales Twitter, Facebook, LinkedIn, YouTube, y SlideShare. Manifiestan que los bancos tradicionales no reflejan las necesidades del cliente de la era digital, en cambio ellos sí, y trabajan para construir el banco del futuro. (Página Web Fidor Bank)

### 3.3.5 Caso Hello Bank!



Hello Bank es también un banco 100% digital propiedad del BNP Paribas, creado en el 2013. Por el momento, opera solamente en Europa, más específicamente en Francia, Bélgica, Alemania, Italia y Austria. BNP Paribas se jacta de tener “el primero *mobile bank* 100% digital en Europa” (Página Web Hello Bank!)

### 3.3.6 Caso Banco Galicia

El Banco Galicia sacó una línea especialmente dedicada a los clientes de entre 18 y 27 años que sean estudiantes y/o graduados, denominada MOVE. Move es una tarjeta asociada a una cuenta en la que uno puede realizar depósitos y transferencias en el momento. Otras personas también pueden realizar depósitos en esa cuenta, compartiendo los datos de la misma a través de Online Banking o desde la aplicación Galicia Move. Puede utilizarse en cualquier parte del mundo y hacerse extracciones de dinero las 24 horas, los 7 días de la semana.



Además, existe el servicio “Extra Cash” mediante el cual los usuarios pueden retirar efectivo de los comercios adheridos. En caso de que sean estudiantes, pueden acceder a los beneficios de ISIC en todas partes del mundo. (Página Web Galicia, 2016).

### 3.4 Un Nuevo Cliente

La nueva generación de clientes llegó con una serie de necesidades diferentes en todo concepto, y las que requieren de las entidades financieras no son la excepción. Este es un tema en el que todos los autores y expertos están de acuerdo. “La banca tiene un gran desafío por delante: brindar a sus clientes una experiencia unificada como usuario” (Hammar Andrés, 2015, Director de Banca de Individuos de HSBC Argentina).

SAP, el proveedor de software más grande de mundo, y Novamétrie, institución especializada en estudios estratégicos de líderes de opinión, realizaron una encuesta con ejecutivos bancarios de alrededor del mundo. La mayoría coincidió en que los bancos serán diferentes, y que se permitirá ver nuevas áreas desconocidas o poco populares hasta el momento.

Tonatiub Barradas, vicepresidente de Servicios Financieros de SAP América Latina, marcó lo siguiente:

Existen fuertes tendencias que están cambiando radicalmente el modo en que las instituciones financieras funcionan, como por ejemplo una nueva generación de consumidores que están acostumbrados a obtener respuestas instantáneas a sus necesidades y que exigen otro tipo de servicios. El boom de las redes sociales y de una vida que se desarrolla en muchos aspectos a través de la red obliga a los bancos a repensar su estrategia para captar y retener clientes. (Tonatiub Barradas, 2009, p. 39).

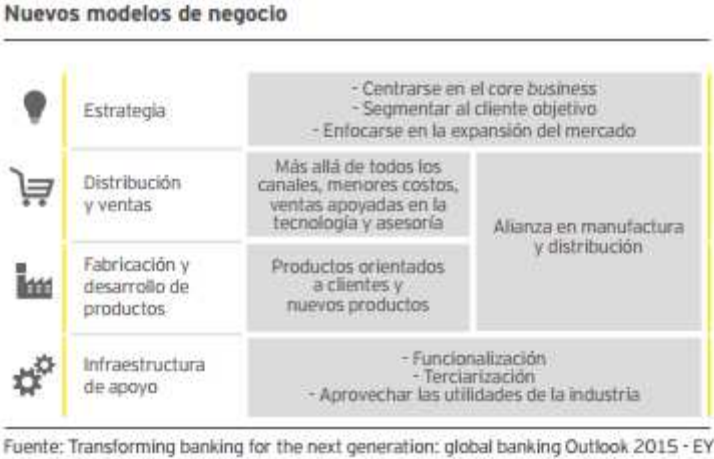
La nueva generación de clientes, la llamada “Generación Y” e inclusive la próxima “Generación Z” le crea nuevas demandas a los bancos. Un estudio sobre Facebook reveló que ahora, la probabilidad de que una persona compre algo parecido a lo que compra un amigo aumentó de entre 3 a 4 veces. Se habla del “efecto cascada”. Ofrecer una promoción de una tarjeta de crédito vía grupo de Facebook aumentó la respuesta positiva de un 1% a un 3%. Éste es un canal que los bancos comenzaron a explotar, y deben hacerlo aún más. Esto no quiere decir eliminar las sucursales tradicionales, sino que, por el contrario, aumentar la oferta para brindar mayor cantidad de variantes. (Herrera Jorge, Economista, 2009, p. 46).

Un especialista en *Smarter Commerce* para la Industria Bancaria de IBM explica que “Es un consumidor mucho más exigente, con un poder que obtiene a través de la interconexión que brinda la tecnología y el acceso a la enorme cantidad de datos que esta provee” (Díaz Aguirre Álvaro, 2015, p. S/D).

Los bancos ahora necesitan entender los comportamientos de sus clientes y sus necesidades, pudiéndoles de esta manera ofrecerles una mejor y acorde experiencia. Mediante el análisis de la conducta del cliente, es posible llegar a un grupo de clientes con características similares y también a segmentos desconocidos hasta el momento. Esto le permite a la banca ofrecerles servicios y



productos específicos a cada segmento de clientes. Como resultado, también se obtiene una mayor fidelización del usuario. (Estudio Consultora E&Y, 2016, p. 24).









### 3.5 Omnicanalidad

La omnicanalidad es todavía más que la multicanalidad: “Es la posibilidad de tener una mayor y mejor comunicación con el cliente; además, lleva a que éste sea el centro”. (Estudio Consultora E&Y, 2016, p. 22).

Los bancos tendrán que ofrecer la información que el cliente requiera por todo tipo de canal posible. La omnicanalidad representa una de las mayores oportunidades de crecimiento para cualquier sector, producto del nuevo perfil de los clientes millennials. Las entidades bancarias, progresivamente, deberán comenzar a sustituir el uso de la comunicación a través de los canales tradicionales por los canales digitales, adaptándose a las necesidades de los clientes. Estudio Consultora E&Y (2016, p. 23).

#### Uso de canales (al menos de forma semanal)

|   | Total |
|---|-------|
|  Sucursal u oficina                | 24%   |
|  Call center                       | 12%   |
|  Cajero automático                 | 58%   |
|  Internet/ <i>online</i>           | 57%   |
|  Celular                           | 30%   |
|  Promedio de uso de canal remoto * | 48%   |

\* Cajeros, celulares, internet/*online*

Fuente: Ganar a través de la experiencia del cliente: encuesta EY a clientes de la banca minorista 2014 - EY

Para el Centro de Innovación de BBVA Banco Francés (2015), la omnicanalidad “define una experiencia de acceso fluido a productos y servicios, mediante una virtuosa mezcla de canales físicos (sucursales bancarias) y virtuales (web, móvil y redes sociales), de un modo razonablemente contextualizado.”

Ahora, el cliente es quien decide el medio de interacción con su banco. Él decide cómo y cuándo tomar contacto con el banco, de la manera más cómoda y rápida posible.

En línea con lo hasta ahora expuesto, el gerente de innovación tecnológica de Prisma Medios de Pago sostiene que:

Quando tratamos de imaginar cuáles son los canales por dónde se va a transaccionar en el mañana nadie estaría pensando en el teléfono, mail o formulario de contacto en la web, porque la generación X se va a sentir más cómoda en lo que más le gusta: mobile. O en un chat. No van a querer 50 aplicaciones para interactuar, sino una sola herramienta (Codarini E., 2016, p. S/D).

Un nuevo producto lanzado por Link, denominado Vale, les permite a los usuarios realizar transferencias directas e inmediatas. Por ejemplo, para gente que se junta a cenar y tiene que dividir el pago. “Hay que generar el ingenio necesario para que

la misma transacción que se hace en un cajero o home banking pueda hacerse desde otros canales” Calabrese Guillermo (2016) Gerente de Tecnología de Link.

### **3.6 Las Sucursales de futuro**

Las necesidades de los clientes de hoy en día no son las mismas que las de las décadas anteriores, y los bancos son conscientes de ello. Junto con el desarrollo y la transformación a la era digital, los expertos están trabajando también en el diseño de las sucursales del futuro.

En principio, esto no implicaría la desaparición de las sucursales que conocemos hoy en día. Así lo expresa una Directora de PwC especialista en servicios financieros: "La red física no va a desaparecer, en todo caso se va a adaptar a las nuevas necesidades del público." (Mazza Rosana, 2016, p. S/D). En cuanto a los motivos, Mazza explica que "Hoy se busca una experiencia de atención distinta, respuestas rápidas, simplicidad. La mayoría de los bancos se está planteando cuál es el rol de la red física y cómo adaptar la sucursal tradicional al nuevo modelo de negocios" (Mazza Rosana, 2016, p. S/D).

En apoyo a lo que Rosana Mazza sostiene, una Socia Líder de servicios financieros de Deloitte también manifiesta que este es un inexorable cambio y que la necesidad de adaptación es inminente: "La modernización de la red física es una tendencia irreversible en nuestro país. Responde a los avances tecnológicos y a las nuevas generaciones que son y serán los clientes de los bancos" (Fiorillo Claudia, 2016, p. S/D).

Según una compañía que brinda soluciones tecnológicas y servicios de consultoría, el modelo de sucursales del pasado se enfocaba en la seguridad y prevención de robos. Hoy, debe adaptarse al ritmo de vida de los consumidores, con características como velocidad, flexibilidad y eficiencia. En ciudades como París y Londres, las viejas sucursales están siendo reemplazadas por salones de lujo que incluyen hasta robots. Al mismo tiempo, en línea con lo que Rosana

Mazza detallaba, las antiguas sucursales están pensando qué nuevos servicios ofrecer para que sean visitadas. (GDS Link, 2014, p. S/D).

Jaime Gonzalez Mayolas (2016) es un consultor especialista en la transformación digital de la banca. Sostiene que las sucursales tradicionales están amenazadas hace años por principalmente 3 motivos:

En primer lugar, lo estuvo por la aparición de los canales de banca a distancia (teléfono e internet), más recientemente, por la introducción del móvil como nuevo canal bancario y, sobre todo, por la llegada a la mayoría de edad de los llamados “*millennials*” (Gonzalez Mayolas J., 2016).

Basándose en estudios realizados por diversas entidades, llega a dos conclusiones. La primera de ellas, ratificando las posturas anteriores, es que la oficina bancaria tradicional no desaparecerá. Sus principales razones son:

- El 90% de los clientes prefiere el contacto personal con su banco para realizar operaciones financieras complejas.
- Las personas mayores, y las que no quieren o no saben manejar los nuevos dispositivos digitales, siguen buscando la interacción humana y la confianza de su sucursal bancaria.
- En la mayoría de instituciones financieras la firma de contratos o el inicio de la relación con un nuevo cliente requiere en algún momento la presencia del cliente en la oficina (más por temas regulatorios que por barreras técnicas).
- El 80% de la captación de nuevos clientes se realiza en la sucursal.

La segunda conclusión, también coincidiendo con las teorías vistas hasta el momento, es que el modelo de sucursal bancaria va a cambiar, producto de la nueva segmentación de clientes y su digitalización. (Gonzalez Mayolas Jaime 2016, p. S/D).

Ante este escenario, los bancos están optando por dos tipos de estrategias. La primera llamada por Gonzalez Jaime “disrupción”: ser un banco 100% digital. En

Europa hoy ya pueden encontrarse ejemplos de este tipo de bancos, como lo son Fidor Bank ([www.fidor.de](http://www.fidor.de)) y Hello Bank ([www.hellobank.fr](http://www.hellobank.fr)).

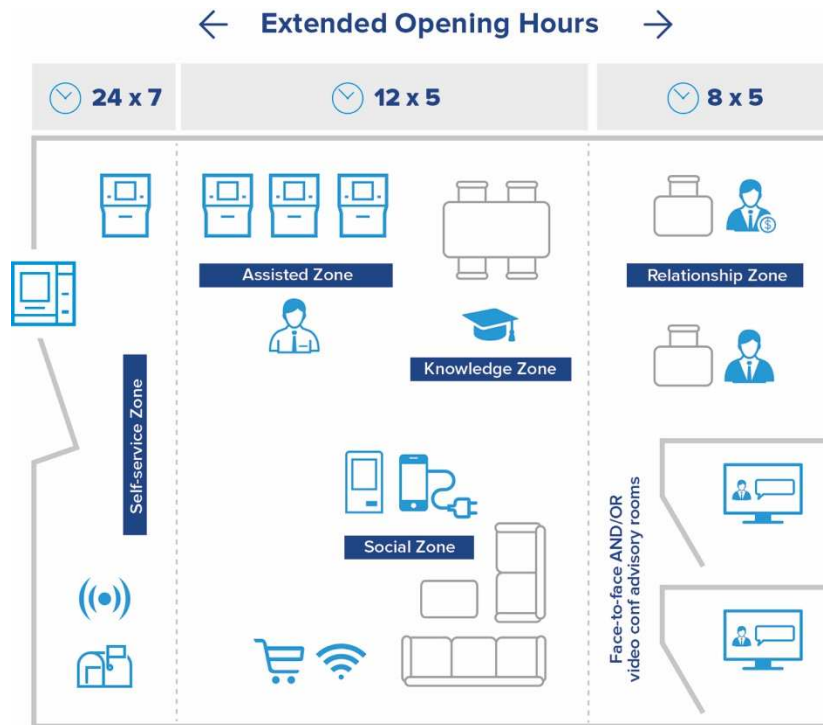
Bank Magazine es una revista especializada en la materia, y tiene una misma mirada acerca del rol de las sucursales tradicionales y la digitalización. “Las sucursales aún tienen un rol importante que desempeñar en la mayoría de las entidades, aunque los procesos automáticos irán ganando cada vez más terreno.” (Bank Magazine, 2016, p. S/D).

Al parecer, no vamos a ver desaparecer a las sucursales tradicionales en el corto plazo. El gerente global de SAP se suma a esta ola de opiniones:

Todavía existen algunos productos y servicios bancarios que requieren contacto personal, que necesitan un cierto grado de asesoramiento personal. Además, existe una nueva manera de concebir a las sucursales bancarias, a la cual muchos bancos se adhieren. Hay un segmento de la población, independientemente del país, que todavía valora la interacción humana. Pero los bancos todavía tienen la función de brindar lugares físicos a los que pueden acercarse los clientes, recibir asesoramiento cara a cara o tener acceso a un especialista a través de un quiosco, o de otra manera, en la sucursal para recibir orientación que les permita satisfacer sus necesidades. Así que creo que las sucursales desempeñan un papel importante en la mayoría de los bancos, no todos, claramente hay algunos bancos que están avanzando en lo que es operar sin sucursales. Está bien, pero es una propuesta bastante singular. Creo que para la mayoría de los bancos en la actualidad, en la mayoría de los países, las sucursales aún tienen una función importante. Puede ser que necesiten menos sucursales que las que tenían anteriormente. (Hetherington R., 2016, p. S/D).

Estos nuevos modelos de sucursales, con un headcount reducido, le permitirán a los bancos no solo ampliar su horario de atención sin la necesidad de incluir

personal, sino que también llegar a cubrir zonas en las que antes no llegaban gracias a la tecnología digital. Las sucursales totalmente automatizadas (sin personal) son 24x7, y las semi-autoamtizadas cuentan con un personal mínimo. (Gonzalez Mayolas Jaime, 2016, p. S/D).



Fuente de la imagen: <http://labancainnova.com/como-sera-la-transformacion-digital-en-la-oficina-bancaria-del-futuro/>

Para los especialistas, a la hora de implementar este nuevo tipo de sucursales, uno de los mayores desafíos tiene que ver con promover una campaña de capacitación, para inculcarles a los clientes este nuevo tipo de metodología. (Lasmastres Cecilia, 2016)

Entonces, tenemos aquí un escenario en el cual dos realidades tendrán que aprender a convivir. La banca tradicional junto con la digital. El presidente de Wincor Nixdorf para las Américas e Iberia explica que “La oficina bancaria debe pasar de la cultura transaccional a la cultura de venta y servicio. Soluciones como el reciclaje de efectivo y el autoservicio serán los pilares para lograrlo” (Lopez Bartolomé Javier, 2015, p. S/D).

Uno de los grandes costos es el manejo del efectivo. Los bancos destinan mucho tiempo a controlarlo, contabilizarlo y guardarlo. Automatizar este tipo de procesos es todo un desafío y hasta una obligación para las entidades bancarias, ya que de esa manera se podrán ahorrar un 20% de los costos habituales. (Lopez Bartolomé Javier, 2015, p. S/D).

## **4. CAPÍTULO 2: Los sindicatos y el avance de la tecnología sobre los empleados**

### **4.1 Proceso de sindicalización**

#### **4.1.1 Antecedentes**

En el año (1902) debido a la llegada de los inmigrantes provenientes de Europa, en Argentina, se empezaron a dar condiciones laborales de hacinamiento, con jornadas de trabajo extensas y con salarios muy bajos para lo cual se empezaron a desencadenar una serie de huelgas reclamando más derechos y beneficios.

En (1914) hubo varios enfrentamientos entre obreros y los capitalistas porque social y económicamente el país no se encontraba en las mejores condiciones. Había desocupación y altos índices inflacionarios.

En Abril de (1919) los trabajadores del Banco Provincia realizaron la primera huelga bancaria reclamando por un régimen jubilatorio que habilitará el retiro con treinta años de servicio y estabilidad en el empleo. Años más tarde, en (1923), se sancionó la Ley 11.232 que establecía dicho régimen jubilatorio para los bancarios disponiendo la creación de la Caja Nacional de Jubilaciones y Pensiones de Empleados de Casas Bancarias.

Con la creación de la Secretaría General se empezaron a formar los Sindicatos, que con la inscripción en el Registro Especial adquieren la personería gremial.



#### **4.1.2 Fundación de la Asociación Bancaria**

El 6 de noviembre de (1924) se fundó la Asociación Bancaria, inicialmente con 1500 afiliados aunque la personería jurídica la obtuvieron el 9 de Abril de (1932).

En (1930) luego de la crisis surge la CGT (Confederación General del Trabajo) que hoy en día, con su unificación del nuevo Triunvirato, Sergio Palazzo, se encuentra representando a la asociación bancaria.

Sergio Palazzo actualmente es quien representa la asociación y quien lucha por los derechos de los trabajadores.

En una entrevista del diario Entorno Económico el titular de la bancaria, mencionaba que “el accionar gremial le ha dado a los trabajadores mejores condiciones laborales” (Sergio Palazzo, 2016, p. s/d).

“El sindicato bancario, luego de la crisis del 2001, se ha convertido en uno de los sindicatos con mayor fuerza y han logrado un incremento en la apertura del debate y búsqueda de consenso” .Así como también tienen un alto poder de negociación por sobre las entidades bancarias, y gracias a ello hoy por hoy no hay olas masivas de despidos frente a los avances tecnológicos, ya que en cierto modo, en las sucursales cada vez son más los canales automáticos que se van implementando (Sergio Palazzo, 2016, p. s/d).

#### **4.2 Postura sindical frente al avance tecnológico**

El titular de la asociación bancaria afirma que, “el avance tecnológico destruye, así como también genera nuevos puestos de trabajo” (Sergio Palazzo, 2016, p. s/d) Sin dudas lo ideal para los bancos es encontrar una mezcla perfecta de usar la tecnología, mejorando la rentabilidad pero también mantener al personal

capacitado y eficiente, agregando “Tiene emociones a diferencia de la inteligencia artificial” (Sergio Palazzo, 2016, p. 26, Diario La Nación)

Cabe destacar que esta postura por parte del titular de la asociación, es el fiel reflejo de un artículo publicado por el diario El Tiempo en el año (1996) que mencionaba que “la adopción de la tecnología por parte de los bancos se ha desarrollado con tal rapidez que la ola de automatización parecía haberlos sobrepasado” y destacaba que “si no se transformaban eran los propios bancos quienes iban a ser víctimas de su propio invento” (Congreso Latinoamericano de Automatización Bancaria, Cartagena, 1996)

El sindicato bancario se encuentra luchando contra la Uberización del sistema financiero, denominado “el sentido de la pérdida del empleo”.

La asociación bancaria hace referencia a que “el Banco Central alienta a la pérdida del empleo con sus nuevas medidas establecidas” (Andrés Castillo, 2016, p.s/d, Diario El cronista)

Sergio Palazzo (2016) dijo lo siguiente:

Las nuevas medidas establecidas por el Banco Central, como por ejemplo, bocas de expendio bancarias en supermercados y cadenas farmacéuticas, promueve “una disminución del costo laboral” ya que los trabajadores que desarrollan tareas en dichas bocas de expendio “no son convencionales como bancarios” para lo cual tendrían un sueldo menor” y que es una “competencia desigual y desleal” con los bancos que deben cumplir con diversas medidas de seguridad, operatoria y regulaciones que no son exigidas a esos comercios. (p. s/d, Portal Bancaria Bancarios).

El BCRA establece nuevas medidas para agilizar las transacciones bancarias, ante esta situación se destaca la completa disconformidad del sindicato manifestando que dichas medidas “actúan como facilitador de maniobras de fraude laboral, problemas de seguridad y operaciones de lavado de dinero que no van a poder ser controladas en un futuro” (Sergio Palazzo, 2016, p. s/d, Portal Bancarios).

Por otra parte pretenden digitalizar las operaciones bancarias, así como una mayor movilidad de los clientes, alentando la competencia entre las entidades bancarias.

“Los bancos deben convertirse en organizaciones impulsadas por los datos y ofrecer una banca basada en el conocimiento: nuevos productos y servicios basados en la información y adaptados a las necesidades de cada cliente” (Francisco González, 2016, p. S/D).

Una de las nuevas medidas a adoptarse es que, “Se podrá depositar un cheque utilizando el celular” y también se “habilitará la posibilidad de abrir una cuenta bancaria en forma online, es decir, sin necesidad de acercarse a una sucursal de la entidad, dando como consecuencia una reducción de trabajadores y pérdida de comisiones por parte de los empleados (Sergio Palazzo, 2016, p. S/D.)

El día 9 de Septiembre de 2016 el Banco Central puso en vigencia la posibilidad de abrir cajas de ahorro sin necesidad de ir a una sucursal bancaria con el objeto de acentuar la política de bancarización e inclusión financiera.

Los bancos podrán implementar procedimientos para sumar nuevos clientes utilizando cualquier tecnología que permita reemplazar la presencia física de su nuevo cliente, interacción mediante celulares, computadoras u otros dispositivos.

La normativa sancionada por el BCRA se basó en antecedentes de países como México, España, Brasil o Paraguay, que al aplicar dichas medidas ha permitido extender los niveles de bancarización, agilizando los trámites y reduciendo costos.

Hay que aprovechar el avance tecnológico, en particular con el elevado uso de la telefonía celular, esto va a permitir acelerar el proceso de bancarización.

Las plataformas tecnológicas y apps mobile unen oferta y demanda de una forma que antes no era posible “más rápido y más barato”, creando nuevas oportunidades de negocio. Consultora Nielsen (2016) La Nación.

Consultora Nielsen (2016)

En el caso de los bancos no son tan propensos a convertirse en una automatización por completo ya que por las características de su funcionamiento necesitan si o si la intervención del capital humano, aunque en algunos casos particulares hay plataformas mediante las cuales se pueden tomar préstamos financiados por distintos inversores. Los mismos analizan una posible asociación con los bancos, pero mientras tanto se dedican a abarcar a aquellos segmentos de clientes que no están aptos para adquirir préstamos mediante entidades bancarias, dado que según estudios el 65% de la población de América Latina no se encuentra bancarizada (p. s/d. Diario La Nación)

La “Uberización” del sistema financiero ya está en curso, y deben enfocarse directamente en la maximización de los recursos para aprovecharlos y salir exitosos mediante este desafío y que “está en sus líderes encontrar las estrategias y tácticas para hacerlo” (Federico Sturzenegger, 2016, p. 1)

El sindicato bancario reconoce que es importante que los bancos se adapten e inserten dichas tecnologías ya que de lo contrario van a perder competitividad frente a otras entidades financieras. (Gabriel Martino, 2015, p. 2).

La incorporación de dichos procesos incrementan la calidad laboral así como también generan nuevos puestos de trabajo ya que al incorporar nuevos procesos se necesita capacitar a los empleados ya existentes pero también incorporar a un personal más especializado (Sergio Palazzo, 2016,p. 2)

Para relacionar dicho argumento nos basamos en el artículo periodístico publicado por el Diario La Nación el día 15 de Mayo de (2016) que establece que, según estudios, el crecimiento de la economía va a depender en función de los cambios en las maneras de hacer negocios, es decir, la adopción de tecnologías y la buena gestión del capital humano. Este estudio se basa en que la Argentina crecerá gracias a los cambios en el negocio que se puede dar por el aprovechamiento de las nuevas tecnologías en las empresas.

En la reunión del Management 2020 (2016) participaron presidentes de distintas compañías que están inmersos en los negocios de transformación, entre otros, el presidente del Banco HSBC ARGENTINA SA, Gabriel Martino y así como también el presidente del Banco PROVINCIA, Juan Curutchet.

Desde el sector bancario destacaron que “la innovación debe de aplicarse pero sin perder de vista el peso de la tradición y la trayectoria de las instituciones” (Juan Curutchet, 2016, p.s/d), a su vez, fue importante mencionar que “las novedades se van a dar con el desarrollo de aplicaciones que eviten las sucursales físicas” (Gabriel Martino, 2016, p. s/d)

Argentina está “un paso atrás” porque tiene un “sistema financiero muy transaccional” y “hay mucho para hacer y para armar”. Su principal aporte fue cuando afirmó que en la industria bancaria tiene muchas posibilidades de mutar gracias al factor tecnológico, “en la administración de dinero” el capital humano va a seguir teniendo una iniciativa muy importante (Gabriel Martino, 2016, p. 10)

El BCRA reglamentó el depósito electrónico de cheques que permite realizar depósitos de cheques por vía electrónica, sin necesidad de presentar el documento físico en la ventanilla o en un cajero automático.

A partir del 1/11/2016 los bancos podrán ofrecer la opción de efectuar el depósito mediante aplicaciones para celulares, homebanking o cualquier otro mecanismo que tengan las entidades adaptadas que permitan enviar las imágenes del cheque del frente y del dorso. Dicha normativa está basada en sistemas financieros de todo el mundo, que se utilizan para reducir costos administrativos y le brindan a los clientes un mejor servicio (Federico Sturzenegger, 2016, p. 15).

## **5. CAPÍTULO 3: El Impacto de las automatizaciones en la capacitación sobre los colaboradores en las entidades bancarias**

### **5.1 Influencia en el ámbito laboral**

“El progreso tecnológico significa que la muerte es una realidad de la vida empresarial. Cada nueva ola tecnológica tiene sus víctimas: aquellas que no tuvieron la capacidad de cambiar a tiempo”. (Ohmae Kenichi, 2005, p.166). Por este motivo, uno de los aspectos cruciales por los que en la actualidad se están modificando las características del puesto de trabajo, las condiciones laborales, las experiencias de trabajo, e incluso el propio concepto de trabajo, es sin duda la creciente innovación tecnológica.

El director de la edición digital de The Economist, Tom Standage (2014), sostiene que “las anteriores revoluciones tecnológicas fueron mucho más lentas” por ende las personas tuvieron más tiempo de adecuación para ir adaptándose a esas tecnologías, sin embargo ahora, “los robots y la IA amenazan a trabajos cualificados. La brecha adquisitiva entre los trabajadores cualificados cuyo trabajo no pueda ser automatizado y el resto se agrandará. Y eso es una receta para la inestabilidad”. Vint Cerf (2014), uno de los considerados ‘padres’ de internet asegura que “Históricamente, la tecnología ha creado más trabajos de los que ha destruido y no hay razón para pensar que esta vez no vaya a ocurrir lo mismo”. (¿Nos quitarán los robots el trabajo en 2025? El veredicto de los principales expertos, El confidencial, 2014)

La automatización es una realidad y pese al miedo de las personas a quedar obsoletas cabe destacar que no ha pasado y no tiene por qué pasar “El mundo digital nos hace depender cada vez más de la tecnología a tal punto de que nos (Toscano Silvia Susana, 2011, p.16).

Pero hay quien plantea escenarios alternativos, es el caso de Douglas Rushkoff, analista socioeconómico, que se ha atrevido a cuestionar en un artículo publicado en CNN la misma naturaleza del trabajo. En realidad él se pregunta si en verdad el desempleo es un problema fundamental o en realidad se trata de una inercia que ya no necesariamente encaja en la vida contemporánea. (Are jobs obsolete?, CNN, 2011).

Pero este alcance va más allá que la simple mecanización de los procesos, la automatización reduce ampliamente la necesidad sensorial y mental del humano y conlleva también consecuencias físicas, psicológicas y sociológicas.

Según el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social:

La transición hacia la sociedad tecnológica o de la información debe tener en cuenta el hecho de que los trabajadores se formen para las nuevas tecnologías. Entre los síntomas de las personas se observa que en la sociedad se cuenta como protagonista la resistencia de sus miembros a renovar sus capacidades, sus conocimientos y sus habilidades. Hoy en día opciones como el autoempleo o el teletrabajo son algunas de las alternativas que empiezan a abrir la sociedad de la información. En un mundo de continua mutación, la única manera de aprovechar las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías es adaptarse a dichas transformaciones y, para ello, hay que estar dispuestos a cambiar de trabajo varias veces a lo largo de la vida. Estos cambios implican la necesidad de una formación que ha de ser continua mientras dure la actividad laboral. (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social)

En un debate que mantuvieron en la Universidad de Buenos Aires (UBA), los economistas Daniel Heymann (Director del Instituto Interdisciplinario de Economía Política) y Lucas Llach (Profesor de la Universidad Torcuato Di Tella y candidato a



vicepresidente de la UCR) mostraron posturas contrapuestas. Heymann, preocupado por un futuro de alto desempleo. Llach, con una visión más optimista, resaltó que la incorporación de máquinas sube la productividad, pero no afecta tanto al empleo como postulan algunos. (Campanario Sebastián, Robots vs. humanos: la pelea que viene en el mundo laboral, La Nación, 2015).

En acuerdo con esta última visión, Ohmae (2005) “Necesitamos educar a los futuros líderes de los negocios de la misma manera como desarrollamos a los atletas. Dar y recibir en cantidad ayudará al hombre o a la mujer que busca dar forma a la visión del mundo que se aproxima” (Ohmae Kenichi, 2005, p.359).

## **5.2 La capacitación como herramienta en el desarrollo del capital humano**

La capacitación “es el conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicio. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso”. (Res/29 de 2006 del MTSS).

La mayoría prefiere considerar la capacitación como una función social y no como una económica, como un gasto y no como una inversión que puede producir valiosos rendimientos. Haciendo hincapié en esto “Hace unos meses, la casa central del Citibank reunió a todo su departamento de marketing digital y les comunicó que estaban despedidos. La explicación desde la cúpula del banco fue clara, somos el banco más digital del mundo, por consiguiente no debemos tener departamentos.” (Equipo Management Herald, 2015, p. 4)

“Una característica del mundo en que vivimos es la contante transformación que impacta en los distintos ámbitos que nos toca vivir...” (Toscano Silvia Susana,

2011, p.7). Haciendo hincapié a esto, “la innovación es necesaria principalmente en el reclutamiento, la capacitación, la evaluación y la remuneración de los empleados de compañías. Como Jonas Ridderstrale y Kjell Nordstram afirman en su libro “Karaoke Capitalism”, el poder está pasando de las manos de quienes escriben las leyes a las de quienes las vuelven a escribir”. (Ohmae Kenichi, 2005, p.329).

Para poder obtener los mayores beneficios “la potencial ventaja que ofrecen las nuevas tecnologías, es conveniente considerar cuales son las características de los desempeños de comprensión efectivos que requieren” (Wiske Stone Martha, 2006, p.144), no se trata de capacitar porque sí, es crucial determinar el fin para que sea efectivo.

Se suele decir que actualmente los jóvenes deben prepararse para empleos que aún no existen como tales. “Big data y análisis de la información, protección del medio ambiente, energías renovables, biotecnología, robótica, investigación aeroespacial. Se trata de campos en desarrollo para los cuales se demandarán roles en un futuro próximo, para los que muchas veces no existe aún formación específica”. (Los trabajos del futuro y el mercado laboral, Prensa, 2016)

“El avance tecnológico es tal que un nuevo producto ya es viejo cuando sale al mercado. Tal vez la industria de celulares sea el ejemplo más certero de la velocidad casi frenética en la que vivimos. Está claro que el futuro será eternamente móvil”. (Zanoni Leandro, 2008, p.195) Por esta misma razón, la capacitación se vuelve fundamental en las organizaciones para poder estar a la altura de la personas de hoy.

### 5.3 El uso del E-Learning, B-Learning y M-Learning, un recurso tecnológico para capacitar

“El surgimiento de la tecnología ha demostrado la importancia y el poder de las plataformas. Estas son un medio de facilitar a las compañías y a los individuos la comunicación entre sí, con el fin de hacer las cosas más rápidamente y con mayor eficiencia”. (Ohmae Kenichi, 2005, p.166)

En el presente, como se viene analizando, los bancos están experimentando una fuerte presión en cuanto a competitividad por las innovaciones tecnológicas.

Afortunadamente, la industria bancaria cuenta hoy en día con diversos recursos y soluciones disponibles. El e-learning, “es una modalidad de enseñanza-aprendizaje que consiste en el diseño, puesta en práctica y evaluación de un curso o plan formativo, desarrollado a través de redes de ordenadores. Lo característico del e-learning es que el proceso formativo tiene lugar totalmente, o en parte, a través de un aula o entorno virtual en el cual tiene lugar la interacción profesor-alumno, así como las actividades de los estudiantes con los materiales de aprendizaje”. (Manuel Area Moreira y Jordi Adell, 2009, p. 2)

| <b>Modelos formativos apoyados en e-learning</b>  |   |  |
|---|---|--|
| <b><i>Modelo de enseñanza presencial con apoyo de Internet</i></b>  | <b><i>Modelo semipresencial o de blended learning</i></b>   | <b><i>Modelo a distancia o de educación on line</i></b>  |
| Internet y específicamente el aula virtual es un complemento o anexo a la docencia presencial. A veces se utiliza el aula virtual en salas de informática bajo supervisión del docente. En otras ocasiones el aula virtual es un recurso de apoyo para el estudio del alumno en su hogar. | Integración y mezcla de clases presenciales con actividades docentes en aula virtual  | Titulaciones on line (asignaturas, cursos, máster, doctorado) ofertados a distancia través de campus virtuales     |
| Se mantiene el modelo presencial de docencia: en horarios y en aulas tradicionales  | No hay diferenciación nítida entre procesos docentes presenciales y virtuales. Existe un continuum en el proceso educativo  | Apenas hay encuentro físico o presencial entre alumnos y profesores. Casi toda el proceso educativo es a distancia |
| En este modelo se utiliza el aula virtual de forma similar a una fotocopiadora: para que los estudiantes tengan acceso a los apuntes/ejercicios de la asignatura  | Se innova el modelo presencial de docencia: en los horarios, en los espacios y en los materiales                            | Lo relevante son los materiales didácticos y el aula virtual   |
| El aula virtual se concibe como un espacio de información: se ofrece programa asignatura, horarios, tutorías, calificaciones, apuntes, etc. Existe poca comunicación e interacción social a través del aula virtual   | El aula virtual es un espacio para la información, la actividad de aprendizaje y la comunicación entre profesores y alumnos | Cobra mucha importancia la interacción social entre los estudiantes y el docente mediante los recursos virtuales   |

Fuente: AREA, M. y ADELL, J. (2009): —eLearning: Enseñar y aprender en espacios virtuales. En J. De Pablos (Coord): Tecnología Educativa. La formación del profesorado en la era de Internet.

Dentro de las modalidades utilizadas para realizar las capacitaciones a los empleados que se desarrollan dentro de los bancos, podemos encontrar según cursos, seminarios, congresos y jornadas con una modalidad de cursada presencial, para aquellos que disponen del tiempo y el espacio, E-learning y B-learning, la definición más sencilla y también la más precisa lo describe como aquel modo de aprender que combina la enseñanza presencial con la tecnología no presencial: “which combines face-to-face and virtual teaching” (Coaten, 2003; Marsh, 2003).

Las grandes empresas que tienen empleados distribuidos por todo el territorio argentino encontraron en E-Learning una herramienta de capacitación altamente efectiva y dinámica para el negocio. Con una inversión aproximada de entre 100 y 150 mil pesos, el Banco Hipotecario de la República Argentina impulsa un proyecto de e-learning denominado “La prevención en tus manos”, que involucra el 30% del presupuesto de formación de la entidad, alcanzando a 2.100 empleados (la totalidad de la plantilla), distribuidos en 52 sucursales, ubicadas en todas las provincias argentinas.

“El proyecto de prevención como tal nació a mediados del 2011, pero se viene trabajando con todo el programa desde hace 5 años”, explica Pilar Suarez, líder de Gestión del Conocimiento y del Centro de Formación del Banco Hipotecario.

“Surgió de la necesidad de concientizar e identificar la participación en un negocio que está al margen de la ley, frente al cual las entidades bancarias están obligadas a brindar capacitación y mostrar que lo hacen, por disposición del Banco Central de Argentina”, completó la ejecutiva.

E-learning, M-learning y B-learning, 2005:

El e-learning (electronic learning) es un modelo de formación que utiliza la Red (Internet) y las Tecnologías de la Información y la

Comunicación (TIC) como herramientas básicas para la comunicación e interacción entre todos los agentes participantes en el proceso educativo. En los últimos años, debido a la democratización del uso de los teléfonos inteligentes, el concepto de e-learning ha evolucionado dando entrada a la participación de alumnos y profesores en acciones formativas a través de sus dispositivos móviles. Esto se conoce como m-learning (Mobile learning). El blended learning es la convergencia de las características de la formación presencial con las características de las TIC aplicadas a la formación (e-learning y m-learning).”

## 6. Metodología de la investigación

El diseño de esta investigación es descriptivo, porque se recolectan los datos en un solo momento con el propósito de describir las variables y analizarlas.

Para direccionar nuestra investigación de campo, decidimos utilizar métodos cualitativos. En lo que respecta a estos métodos empíricos, utilizaremos como instrumento una entrevista individual, guiada por un cuestionario a tres empleados de distintas entidades bancarias, ocupando puestos gerenciales, que nos permitirán obtener un mayor nivel de profundidad y precisión con respecto a la temática abordada.

A su vez, realizaremos entrevistas a tres representantes gremiales para ver cuál es su posición frente a nuestra problemática planteada.

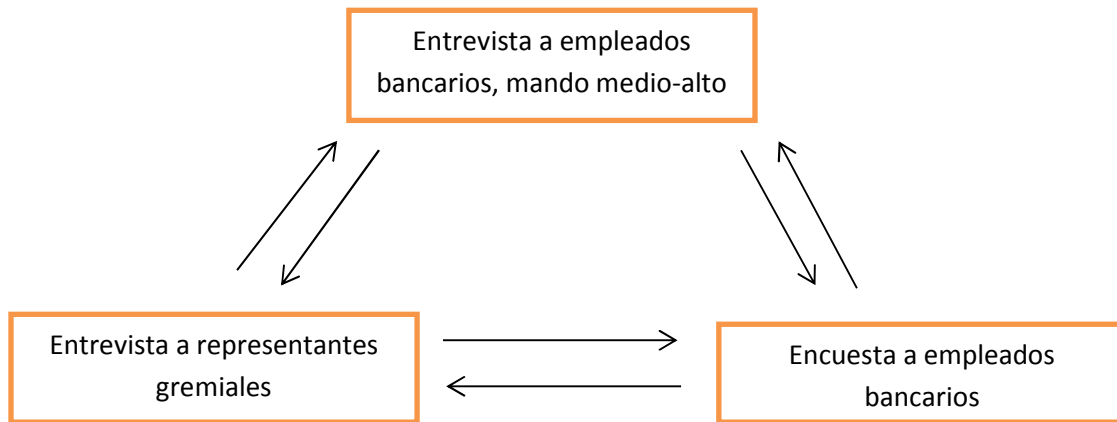
Por otro lado, presentaremos una encuesta realizada a partir de la recopilación de opiniones por medio de cuestionarios en una muestra específica (empleados bancarios) con preguntas cerradas para el propósito de aclarar el asunto de interés para nuestro trabajo de investigación.

Para que la investigación se sustente en los principios de la ética, cuando realizamos las entrevistas y las encuestas, se tendrá en cuenta el consentimiento previo de los mismos para participar, en el caso de que no quisiera dar a conocer su identidad, se lo respetará.

Cabe destacar, también, que se sustentó la base teórica de la investigación mediante consultas a: fuentes bibliográficas, textos, revistas, diarios, documentos varios, así como también fuentes informáticas e internet.

Como ya fue mencionado, el esquema de triangulación fue construido por dos tipos de entrevistas, una dirigida a empleados bancarios de jerarquía media-alta, y la otra apuntada a delegados o representantes gremiales. La tercera arista

corresponde a una encuesta destinada específicamente a individuos que desempeñan sus actividades laborales en alguna entidad bancaria.



Las entrevistas a los empleados bancarios de jerarquía media y alta fueron realizadas abordando los temas específicos de automatización. Se les consultó acerca del avance tecnológico en los bancos, en las operatorias diarias, y la posibilidad de que las máquinas reemplacen a los seres humanos de cara al futuro. Se les preguntó, además, su opinión respecto al nuevo estilo de cliente que poseen los bancos hoy en día, y por las nuevas sucursales del futuro en comparación con las tradicionales.

El objetivo de las entrevistas a los representantes gremiales era obtener una mirada de temas muy similares a los analizados en las entrevistas a empleados bancarios, pero desde una óptica totalmente diferente. Se le realizaron preguntas de tipo abierto para conocer su visión y tener dos vertientes diferentes acerca de un mismo tópico.

En cuanto a la encuesta, fue realizada a 48 empleados bancarios . En la misma se estipularon preguntas del tipo cerradas, fundamentalmente en temas que refieren a la capacitación de los empleados en relación a nuevas herramientas tecnológicas a utilizar. A su vez, se analizó, en caso de que la capacitación exista, qué tipo se utiliza, ya sea aprovechando las nuevas modalidades como e-learning o manteniendo las tradicionales.

## 6.1 Tabla de Análisis de Variables:

| Variables                           | Dimensiones  | Indicadores                             | Herramientas | Referencias   |   |
|-------------------------------------|--|---|--------------|---|---|
| Automatización y avance tecnológico | Automatización en el trabajo                               | Puestos reemplazados Vs. Puestos creado | Entrevistas  | Entrevista Ejecutivo Bancario - Preg. 5   |   |
|                                     |  | Tecnología como sustituto del hombre en |              | Entrevista Ejecutivo Bancario - Preg. 2   |   |
|                                     | Resistencia/Negación de los empleados                      | Entrevista Ejecutivo Bancario - Preg. 3 |              |   |   |
|                                     | Tenología como herramienta o competido                     | Entrevista Ejecutivo Bancario - Preg. 1 |              |   |   |
|                                     | Automatización en mandos medios                            | Entrevista Ejecutivo Bancario - Preg. 4 |              |   |   |
|                                     | Automatización en mandos altos                             | Entrevista Ejecutivo Bancario - Preg. 4 |              |   |   |
|                                     | Diferencias entre cliente actual Vs. anterior              | Entrevista Ejecutivo Bancario - Preg. 6 |              |   |   |
| Sindicato                           | Avance tecnológico y automatización en entidades bancarias | Canales de Comunicación                 | Entrevistas  | Entrevista Ejecutivo Bancario - Preg. 6   |   |
|                                     |  | Diseño de nuevas sucursales             |              | Entrevista Ejecutivo Bancario - Preg. 7   |   |
|                                     |  | Cronología sindical bancaria            |              | <a href="http://www.bancariandp.org.ar/?page_id=1288">http://www.bancariandp.org.ar/?page_id=1288</a> |   |
|                                     | Sindicato  | Cronología sindical bancaria            |              | Documentos  | <a href="https://es.wikipedia.org/wiki/Asociaci%C3%B3n_Bancaria">https://es.wikipedia.org/wiki/Asociaci%C3%B3n_Bancaria</a> |
|                                     |  | Postura sindical                        |              | Documentos  | Entrevista Sindical Mariano Martinez- Preg. 1, 4 y 5  |
|                                     |  | Postura sindical                        |              | Entrevistas   | Entrevista Sindical Anonimo - 1,4 y 5   |
|                                     |  | Postura sindical                        |              | Entrevistas   | Entrevista Sindical Jorge Badra- Preg.1, 4 y 5  |
| Capacitaciones                      | Influencia en el ámbito laboral                            | Mejora del desempeño laboral            | Encuestas    | Encuesta "Avance tecnológico en el mercado financiero"-Pag 67   |   |
|                                     |  | La entidad realiza capacitaciones       |              | Encuesta "Avance tecnológico en el mercado financiero"-Pag 67   |   |
|                                     |  | Frecuencia de las capacitaciones        |              | Encuesta "Avance tecnológico en el mercado financiero"-Pag 69   |   |
|                                     | Desarrollo del capital humano                              | Capacitación como herramienta           | Documentos   | Kenichi Ohmae (2005) "El proximo escenario global" p. 329   |   |
|                                     |  | E-Learning                              |              | Encuesta "Avance tecnológico en el mercado financiero"- Pag 70  |   |
|                                     |  | B-Learning                              |              | Encuesta "Avance tecnológico en el mercado financiero"- Pag 70  |   |
|                                     |  | M-Learning                              |              | Encuesta "Avance tecnológico en el mercado financiero"- Pag 70  |   |



## 7. Análisis Entrevistas

### 7.1 Análisis Entrevista Gerencial: Daniela Ruiz

Como metodología de puestos gerenciales utilizamos el método de entrevista. Fuimos a entrevistar a la Jefa del Centro de Atención al Cliente del Banco HSBC, quien nos ha respondido algunas preguntas en base a nuestra investigación.

El avance tecnológico debe presentarse como una ventaja para los trabajadores aumentando su nivel de productividad, como vimos en los capítulos 3.1 y 3.3, simplificando los procesos en pos de mejorar el servicio hacia los clientes.

El uso del avance tecnológico para los bancos debe utilizarse como una herramienta para facilitar el trabajo de quienes trabajan en ellos así como también brindarles a los clientes altos estándares de seguridad.

Como mencionamos en los puntos 3.2 y 3.3, la tecnología se encuentra reemplazando recursos constantemente pero en el ámbito bancario requerirá siempre la intervención de personas físicas capaces de tomar decisiones, hay ciertas transacciones que, por seguridad, no pueden ser reemplazadas por máquinas.

En el punto 4.2 del marco teórico mencionamos la postura del sindicato, Daniela, nos comentó que en el área en donde trabaja se encuentra constantemente con nuevas tecnologías y como resistencia fundamental tienen al sindicato aunque a su vez, también la resistencia ocurre por parte de los empleados ya que, todos tenemos miedo a lo nuevo.

La tecnología, al menos en el corto y mediano plazo no va a alcanzar a los puestos de mandos medios ya que, por seguridad los bancos deben tener gente especializada quien se encargue de la toma de decisiones.

A su vez, son quienes se encargan de hacer cumplir las tarea y se ha demostrado que, más allá de todos los medios de control técnicos, lo más efectivo es el personal.

En el punto 3.3.2 mencionamos que el Banco Santander Rio es uno de los primeros que ha implementado mayor tecnología es sus sucursales y hemos analizado que generan más puestos de trabajo de los que se pierden, ya que para manejarlos debe haber gente especializada y a su vez que puedan transmitírselas a los clientes. Como así también, en otros casos que puedan instalarlas y arreglarlas.

En algunos casos, no se pierden puestos de trabajo, sino que dentro de una misma entidad financiera se pueden fusionar dos sectores.

Daniela, nos ha dejado una frase muy interesante mencionando: “Hay que tener en cuenta que muchas veces, los sectores operativos siguen trabajando con la misma cantidad de empleados, aunque las tareas se vuelvan inabarcables y no den abasto, esto implica que con o sin tecnología, el número de personas no crece. Mientras que la tecnología, necesariamente requiere de una x cantidad de personas para funcionar, de las cuales no se puede prescindir”.

## **7.2 Análisis Entrevista Gerencial: Agustina Salomón**

Como venimos analizando la tecnología avanza día a día en la operatoria bancaria, esto es positivo siempre y cuando dicho avance provoque una mejora en los procesos automáticos que utilizan los trabajadores en su tarea diaria así como también, todos aquellos que utilicen los servicios del Banco HSBC.

Agustina nos comentaba, que algunos clientes se resisten a operar por canales automáticos y deciden realizar sus transacciones de forma presencial en una sucursal con su oficial de negocios.

Cabe destacar que este comentario hace referencia al punto 3.4 en dónde destacamos que el incremento y en dónde se verá reflejado todos estos avances, es ahora, a partir de la inserción laboral de la Generación Y.

Como mencionamos en el punto 3.5 el banco debe ofrecerles a los clientes distintos canales alternativos por donde operar y que ellos decidan que medio utilizar.

El proceso de cambio produce una mejora ya que se optimizan los recursos y se puede hacer más con menos. A su vez, los clientes en base a las encuestas de calidad se encuentran muy conformes con el servicio que les brinda el Banco.

Nos quedó una frase mencionada en la entrevista, “Hasta hace unos años atrás, los asesores debían de cargar manualmente los pagos de las tarjetas de crédito y el cliente aguardar a que se resuelva esa gestión y luego recién ahí se procesaba su pago debitándose de su cuenta, hoy en día el cliente corta el llamado con su tarjeta de crédito abonada”.

Es el fiel reflejo que la tecnología avanza a pasos agigantados y en estos casos no se redujo el personal simplemente fue una mejora en cuanto a la calidad del servicio brindado.

El avance tecnológico en los Bancos no va a producir un reemplazo total del capital humano, es muy importante la intervención de Supervisores, Jefes y Gerentes a la hora de la toma de decisiones.

Tengo conocidos que se encuentran en el sector de cobranzas del banco, que me comentaron que hace dos meses implementaron un servicio de llamada a los clientes mediante un contestador que le informa a los clientes que están en situación de mora y que se comuniquen al centro de atención, tal vez antes había más gente que efectuaba esas llamadas salientes pero se siguen necesitando para cuando el cliente llame para averiguar su situación con la entidad.

La resistencia por parte de los empleados está siempre, uno es por defecto, resistente al cambio, sumado a que debemos capacitarnos para amoldarnos a la nueva operatoria, es necesario capacitarnos al respecto, sino nos quedamos atrás y perdemos competitividad.

En el centro de atención al cliente de HSBC hay muchas funciones que se encuentran automatizadas, pero en la administración del dinero se requiere si o si aprobación por parte de la Gerencia.

### **7.3 Análisis Entrevista Gerencial: Horacio Escudero**

Como venimos analizando a lo largo de este trabajo de investigación, la posición en cuanto al avance tecnológico en las entidades bancarias es que hoy por hoy dicha incorporación de nuevos procesos provoca un incremento en las herramientas de trabajo. Esto lo podemos ver en el punto 3.1 de nuestro marco teórico.

De este modo se les puede proporcionar tanto a los clientes como a los empleados un servicio de excelencia optimizando los recursos utilizados.

A su vez, como verificamos en los puntos 3.2 y 3.3, podemos corroborar que en los bancos, si bien hay muchas transacciones que se pueden efectuar por canales automáticos, depósitos, extracciones, pagos de servicios, hay otras operaciones que necesitan si o si el aporte del asesoramiento humano, por ejemplo, fondos comunes de inversión o transacciones de comercio exterior.

A su vez, para Horacio, el reemplazo del capital humano en las entidades bancarias, nunca va a poder avanzar a los puestos de mandos medios, ya que para cualquier decisión a tomar se requiere la aprobación de ya sea, un Gerente, Jefe o simplemente un Supervisor de área. La información que se maneja es confidencial y hay ciertos procesos que no se solucionan solo con accionar un botón.

Horacio nos comentaba que existe un cierto tipo de resistencia en cuanto a la implementación de nuevos sistemas, partiendo de la base que cualquier persona es resistente al cambio, pero con el tiempo se adaptan y pueden utilizarlo sin ningún problema.

Distinto es la postura del sindicato, tal como venimos hablando en el punto 4.2, quien fue nuestra principal barrera en cuanto al tema tratado. Ellos no ponen trabas cuando el banco quiere implementar nuevas funciones que beneficien la tarea de los empleados, pero sí respecto a las condiciones de trabajo.

A su vez aquellos puestos que sean reemplazados por maquinas, frente a la oposición del sindicato lo que se está efectuando es reasignar tareas para que todos aquellos empleados que se queden “sin trabajo” puedan reubicarse en el banco.

A mediados de los años 90 se dio un importante incremento de la bancarización de las personas con la obligatoriedad de depositar los haberes en cuentas bancarias y posteriormente con los haberes provisionales. Es por ello que la tecnología comenzó a crecer a pasos agigantados, ya que, a medida que pasaba el tiempo, la demanda de los clientes era mayor.

Las maquinas agilizan y reemplazan cuestiones básicas y de uso habitual tal como vimos en el punto 3.1, 3.2 y 3.3, pero ante cualquier inconveniente siempre es requerida la intervención de una persona que los escuche y en lo posible le brinde una solución de inmediato.

Horacio nos comentó que para él las sucursales tradicionales no van a dejar de existir. Que se van a efectuar modificaciones en las que actualmente están vigentes, sí, pero esto se debe al día a día, la gente exige desde más seguridad hasta una sala de reunión en donde puedan concretar sus transacciones inmobiliarias.

La gente busca eso en un banco, contención, es por ello que siempre vamos a necesitar de una persona.

#### **7.4 Análisis Entrevista Sindical: Jorge Badra**

En pos de poder seguir realizando las entrevistas que con mucho interés vamos recabando, tuvimos la oportunidad de poder juntarnos con unos de los delegados que representa a la bancaria, el Sr Jorge Badra, quien cuenta con vasta trayectoria representando los intereses de los trabajadores.

El pasado jueves 17 de noviembre, pudimos coordinar una reunión en un café cercano a las intersecciones de la Avenida 9 de Julio y Corrientes, donde realizamos la entrevista que nos permitiera poder entender su postura y avanzar con nuestro trabajo de investigación final.

Podemos observar a medida que fuimos realizando la entrevista, que la postura general de quienes representan los intereses de los trabajadores del sistema financiero es muy similar por no decir que defienden los mismos ideales.

La postura frente a las medidas adoptadas por el BCRA sobre el avance de la automatización con el fin de la mejora del servicio y seguridad para los clientes es clara pero a su vez los delegados lo toman o ven desde una realidad también paralela, que es la de cuidar y velar por la seguridad de los puestos de trabajo que inevitablemente se ven directamente afectados quizás no hoy tan notoriamente, pero estiman que dentro de varios años, esto será inevitable.

Se puede ver claro en un ejemplo que nos puede hacer reflexionar mucho, antiguamente, y al decir antiguamente estamos hablando de quizás 30 años atrás, las personas se dirigían a los bancos para retirar el dinero que desearan por ventanilla, atendido por un representante del banco que se encargaba de hacer toda la operatoria y hoy con una tarjeta de débito y solo 3 minutos con una máquina, se puede realizar la transacción en forma segura.

Pudimos observar que la postura de Jorge es firme en cuanto a sus convicciones de defender en primer instancia los puestos de trabajo de sus representados pero es claro que no está en contra del sistema, el sindicato mismo está alineado en este pensamiento y entienden que es un cambio que viene para quedarse, solo

tratan de ver la forma y esperan trabajar en conjunto con el BCRA para evitar mayores desvinculaciones y proteger a quienes más lo necesitan, los trabajadores.



## 7.5 Análisis Entrevista Sindical: Mariano Martínez

Como vimos en el capítulo 2 del marco teórico en el punto 4.2 y podemos relacionarlo con la entrevista efectuada al directivo de la gremial del Banco Piano, el sindicato se encuentra muy disconforme con las nuevas medidas adoptadas por el BCRA, sienten que están atentando contra sus derechos laborales ya adquiridos hace muchos años atrás.

El pasado 28/10/2016, el sindicato bancario efectuó un paro en contra de la *Uberización* del sistema, el BCRA pretende implementar nuevas medidas en la cual va a producir una reducción de la jornada laboral de los trabajadores bancarios. A partir de noviembre del corriente año los clientes de las entidades bancarias van a poder realizar tanto la apertura como el cierre de las cuentas bancarias vía Online Banking, trabajo actualmente realizado por los oficiales de cuentas de las sucursales.

Estas sucursales físicas, con el transcurso de los años fueron perdiendo mucha cantidad de gente así como también afectan al clima laboral por los recientes despidos dentro de las mismas.

Según el Presidente de HSBC, Gabriel Martino, "En la administración del dinero el capital humano va a seguir teniendo una iniciativa importante", para el sindicato el presidente de dicha entidad está en lo correcto en el corto plazo pero en un no muy largo plazo, van a reducirse las jornadas de trabajo del sistema bancario.

Como también vimos en el punto 4.2 analizamos el enfrentamiento de los trabajadores del supermercado Carrefour, ya que desde hace unos meses, los clientes pueden realizar extracciones desde un cajero de supermercado, en donde tuvieron que sentarse a discutir, e incluyeron a esos trabajadores dentro del convenio bancario, quienes antes, pertenecían al convenio colectivo de comercio.

Actualmente en las sucursales ya se están descentralizando muchas tareas, en dónde en algunos casos, los clientes no llegan a mesa de entrada, son

asesorados por el personal de seguridad quienes no se encuentran capacitados para brindar información.

De este modo, ya hace unos años el personal de la sucursal empezó a ser reemplazado, pero con la tecnología no se puede hacer nada, claro está que avanza a pasos agigantados.

El sindicato va a velar por todos los derechos de los trabajadores, claro está que es una barrera muy importante a la hora de que aquellos directivos de las entidades financieras quieran abaratar sus costos de la mano de obra.

## 7.6 Análisis Entrevista Sindical: Anónimo

Relacionándolo con el capítulo dos de nuestro trabajo de investigación, tuvimos la oportunidad de entrevistar a un delegado sindical de una sucursal de un Banco extranjero. Por motivos personales, el entrevistado decidió mantener el anonimato, tanto suyo como del banco.

Lo primero que dejó bien en claro es la postura del sindicato frente a la automatización: terminantemente en contra. Se muestra como un ferviente defensor de los puestos de trabajo de los empleados del banco.

Pero vale la pena destacar que su pensamiento no es en contra de las mejoras para brindar mejores servicios a los clientes del banco, por lo contrario está a favor de incorporar tecnología para hacer los procesos más seguros y eficientes. Su preocupación radica en el reemplazo del hombre por las máquinas. Manifestó que de aquí a 5 años, la automatización será tal que los empleados bancarios prácticamente desaparecerán. Algo difícil de creer a nuestro entender teniendo en cuenta los análisis del marco teórico y las entrevistas a los ejecutivos bancarios.

Sin embargo, parecería entrar en una contradicción cuando menciona que la tecnología a su vez creará nuevos puestos de trabajo. Piensa efectivamente que es así, pero sosteniendo su premisa de que durante el próximo lustro la automatización y los robots serán los protagonistas. Además, relacionado con el 3.4 y el 3.5, también considera que los clientes del banco se sienten en general mucho más cómodos cuando son atendidos por un ser humano respecto a cuándo lo son por una máquina.

En cuanto a al clima laboral, sin argumentarlo tan tajantemente como el resto de los puntos, tiene sensaciones encontradas. Por un lado, la tecnología ayuda y mejora procesos, pero insiste con que ésta no es perfecta. Y cuando falla, es donde comienza a verse un mal clima en las sucursales.

A favor de las plataformas virtuales pero en contra de la reducción de los puestos de trabajo, los delegados de la banca tienen claro sus objetivos y principios para

con el problema latente que ellos ven a diario, el avance de la tecnología en la industria bancaria.

## 7.7 Cuadro Comparativo

| Entrevista Gerencial  | Daniela Ruiz | Agustina Salomon | Horacio Escudero |
|---|--------------|------------------|------------------|
| Apoya la automatización   | SI           | SI               | SI               |
| Las máquinas reemplazan a las personas?                             | NO           | NO               | NO               |
| Encuentra resistencia por parte de los empleados / sindicatos?      | SI           | SI               | NO               |
| La tecnología avanzará sobre los mandos medios?                     | NO           | NO               | NO               |
| Los puestos que crea la tecnología son mayores que los que elimina? | SI           | SI               | SI               |
| Creer que las sucursales convencionales dejarán de existir?         | -            | -                | NO               |

| Entrevista Sindical  | Jorge Badra | Mariano Martinez | Anonimo |
|--|-------------|------------------|---------|
| Están de acuerdo frente al cambio de políticas BCRA                            | NO          | NO               | NO      |
| Afectan al clima laboral los procesos de automatización?                       | SI          | SI               | SI      |
| Las máquinas reemplazarán a las personas en el largo plazo?                    | SI          | NO               | SI      |
| Las nuevas tecnologías van a generar enfrentamientos sindicales?               | SI          | SI               | SI      |
| Es más confiable tener un representante en una sucursal que tener una máquina? | SI          | SI               | SI      |
| La tecnología va a generar nuevos puestos de trabajo?                          | SI          | SI               | SI      |

Fuente: elaboración propia



En el gráfico 1, las variables analizadas son, por un lado, si las medidas adoptadas por el Banco Central de la República Argentina sobre la automatización de los procesos, reduce los puestos de trabajo, aquí vemos una opinión contundente entre los tres delegados entrevistados, coincidiendo en que estas medidas van a hacer desaparecer puestos que actualmente son ocupados por trabajadores. La restante variable que analizamos fue si la automatización incide en el mal clima laboral y aquí también encontramos una afirmación por parte de los tres, ya que exponen un desanimo por pensar y ver como una maquina realiza su trabajo, pensando quesera de ellos en un futuro no muy lejano.

## 8.2 Osgood: Gráfico 2



| ANÁLISIS DE OSGOOD PUESTOS GERENCIALES                   |                      |                          |                          |
|--|----------------------|--------------------------|--------------------------|
| Dimensión  | GERENTE DANIELA RUIZ | GERENTE AGUSTINA SALOMON | GERENTE HORACIO ESCUDERO |
| LA TECNOLOGÍA PUEDE REEMPLAZAR A LAS PERSONAS TOTALMENTE | -4                   | -3                       | -5                       |
| ENCUENTRA RESISTENCIA POR PARTE DE EMPLEADOS O SINDICATO | 4                    | 3                        | 4                        |

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico 2, las variables que analizamos son, por un lado si la tecnología puede llegar a reemplazar totalmente a las personas que trabajan actualmente en entidades financieras y encontramos que dos de los encuestados coinciden en que lo harán, pero no del todo, por lo contrario, uno de ellos afirma que no serán reemplazados. Por otro lado, la segunda variable analizada fue si ante el avance de la tecnología se encuentra resistencia por parte de los empleados o sindicatos y ante esto vemos una opinión centrada en que sí, hay resistencia por parte del sindicatos y colaboradores ante el cambio.



## 9. Análisis de la Encuesta

Según lo que venimos exponiendo, vemos evidente el avance tecnológico en la actividad financiera. Actualmente los bancos están abriendo sucursales totalmente automatizadas, un claro ejemplo lo tenemos en la sucursal que acaba de inaugurar el Banco Santander Río sobre avenida Santa Fe, a metros de la avenida Pueyrredón, donde dicha sucursal, aparte de tener un aspecto totalmente renovado y tecnológico, cuenta con 5 empleados: dos de ellos para el turno mañana, dos para el turno tarde y el responsable de sucursal. En primera instancia podemos observar que ya no hay cajeros, el puesto de trabajo en dicha sucursal ya no existe pero, por el contrario vemos que hay cuatro personas dedicadas a atención al cliente y venta de productos cuando por lo general se ve una o dos personas dedicadas a esto en cada sucursal.

Dentro de esta nueva sucursal cada empleado cuenta con una Tablet que está conectada a las terminales de auto servicio, donde puede observar todas las operaciones que realizan los individuos, teniendo datos y estadísticas al instante. Por ejemplo, cuenta qué tiene el individuo, antigüedad en el banco, paquetes, si está en el veraz, si aplica a una cuenta superior y en este caso queremos destacar algo que es muy positivo. En caso de que aplique a una cuenta superior y acepte, puede en solo media hora llenar un formulario y llevarse las nuevas tarjetas de crédito y débito nuevas sin tener que esperar como es común en todos los bancos.

Los empleados están presentes para dar soluciones a los problemas que se presenten con todo el apoyo de la tecnología, y para generar nuevos negocios.

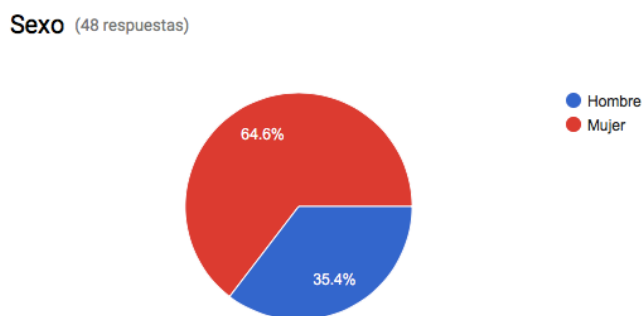
Ahora bien, ya pudimos observar cómo es que viene a imponerse la tecnología en las operaciones diarias en los bancos, pero ¿cuál es la mejor forma de capacitar a los empleados de los bancos, teniendo en cuenta la gran dispersión geográfica que tienen en todo el territorio argentino? Sin ir más lejos, la sucursal del Banco Santander Río más austral se encuentra en Tierra del Fuego, Ushuaia, en la calle Pres. Bernardino Rivadavia 34, y al norte en la provincia de Salta, Tartagal, en la

calle Dr. Abraham Cornejo 458. Es muy difícil poder llegar a todos los colaboradores del banco en todo el país y mantener estandarizados todos los procesos, por ello las capacitaciones son el punto más fuerte en dicha entidad para brindar servicios eficientes y de excelencia a sus clientes.

Para poder analizar esto realizamos una encuesta dirigida a personas que trabajen actualmente en bancos y pudimos recopilar la siguiente información:

- De la población encuestada, pudimos saber que 64,6% fueron mujeres y el 35,4% de estos son hombres. Si bien la muestra no es totalmente representativa, podemos observar la mayoría de mujeres que trabajan actualmente en este rubro.

### 9.1 Gráfico 3

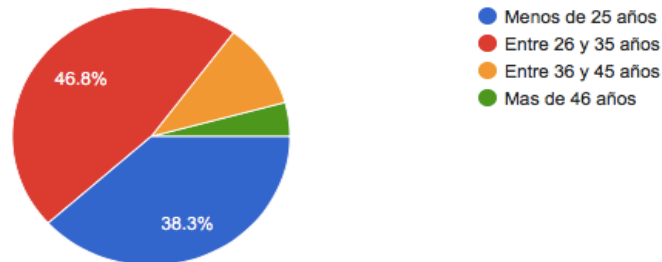


Fuente: Elaboración Propia

- Si observamos, la población encuestada en su mayoría son jóvenes que no superan los 35 años de edad, ocupando un 46,8% los menores de 25 años y un 38,3% aquellos que se encuentran en el rango de los 26 años hasta los 35 años de edad.

## 9.2 Gráfico 4

Dimensión demográfica (47 respuestas)



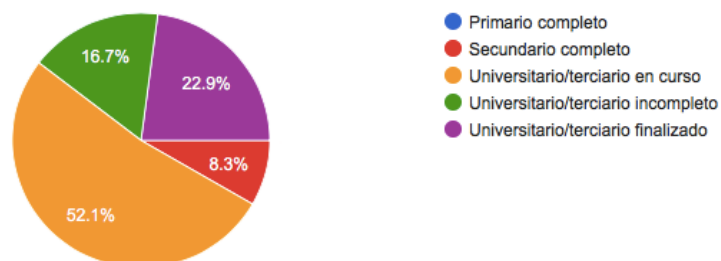
Fuente: Elaboración Propia

- En cuanto a los estudios cursados de los encuestados observamos que más del 50% se encuentra cursando actualmente estudios universitarios o terciarios, el 16,7% tiene estudios universitarios incompletos, mientras que el 22,9% los tiene finalizados y el 8,3% ha decidido quedarse solo con los estudios secundarios completos.

Aquí podemos observar que de los encuestados, el 75% continúa o continúa sus estudios para buscar perfeccionar sus conocimientos y ser más competitivos en el mercado laboral o simplemente superarse personalmente.

## 9.3 Gráfico 5

Estudios (48 respuestas)

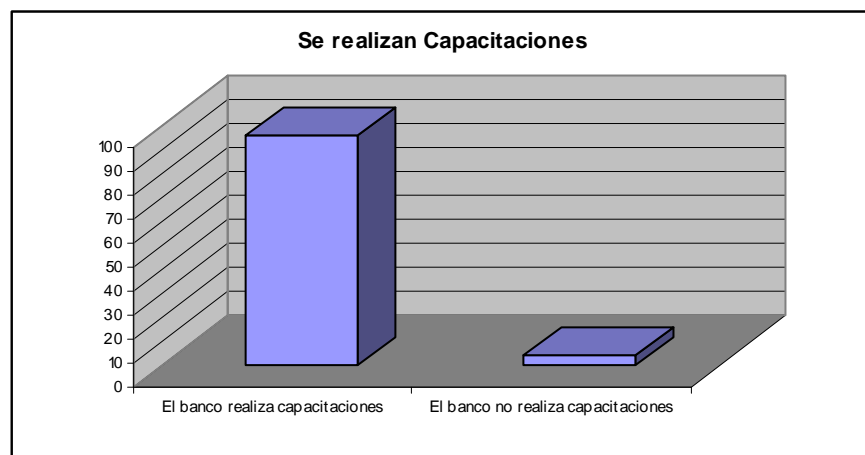


Fuente: Elaboración Propia

- De la población encuestada, los resultados arrojan que el 98% trabaja actualmente en algún banco dentro del territorio nacional cumpliendo.
- Es raro encontrar actualmente que los bancos no realicen capacitaciones a sus colaboradores siendo que deben tener casi todos sus procesos estandarizados y actualizados por nuevas disposiciones que marca el banco central, pero esto puede variar según el puesto que ocupa cada uno de los encuestados.

Según los datos recolectados, el 95,7% comenta que recibe capacitaciones de algún tipo, mientras que el 4.3% informa que no recibe capacitaciones

#### 9.4 Gráfico 6

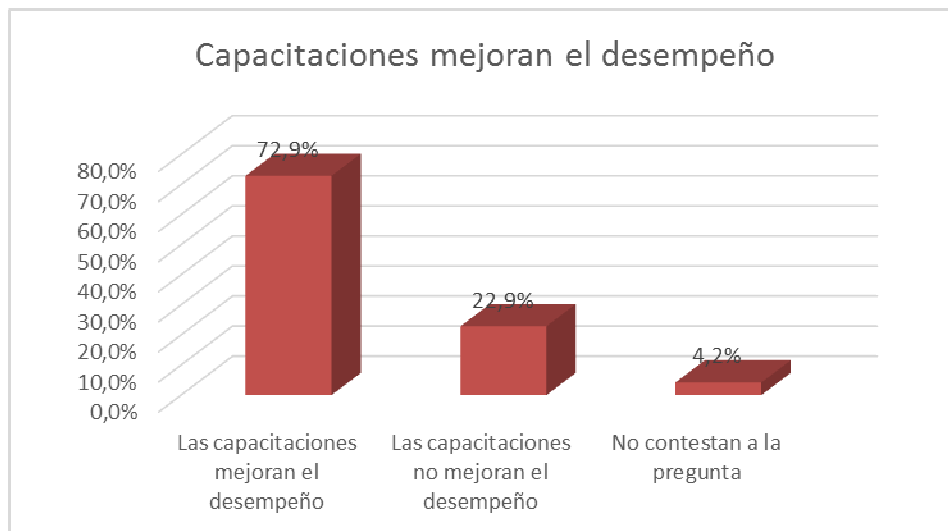


Fuente: Elaboración Propia

- En cuanto a la pregunta realizada en la encuesta sobre si las capacitaciones mejoran el desempeño laboral, el 72,91% afirma que sí, lo

cual creemos es lo más acertado. Por lo contrario el 22,91% comenta que no mejora el desempeño laboral. En cuanto a esta última respuesta, creemos que aquí la capacitación no respondía a una necesidad específica del puesto, por lo contrario se debió seguramente a una capacitación general para que los colaboradores tomen conocimiento sobre alguna normativa vigente dictada por un ente regulador.

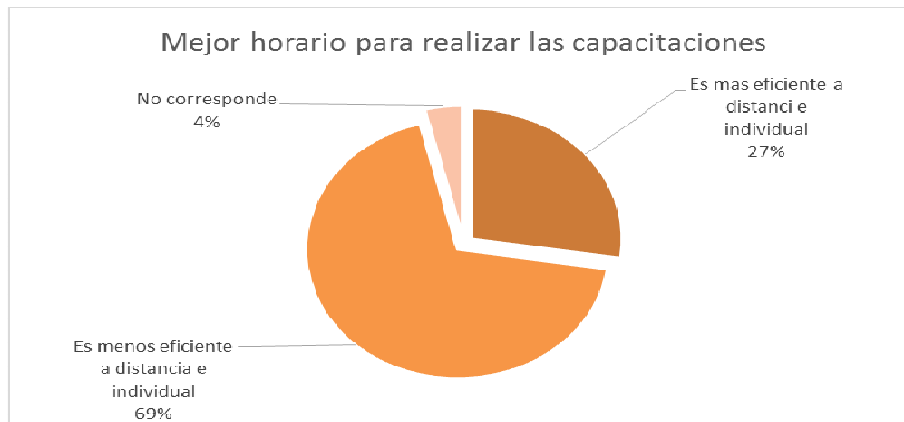
### 9.5 Gráfico 7



Fuente: Elaboración Propia

- Una de las preguntas realizadas a los encuestados fue si las capacitaciones debían realizarse dentro o fuera del horario laboral. Según los datos recolectados el 91,66% prefiere que estas sean dictadas en horario laboral, mientras que el 4,16% prefiere que sea fuera de horario laboral. El porcentaje restante corresponde a quienes no trabajan en el rubro.

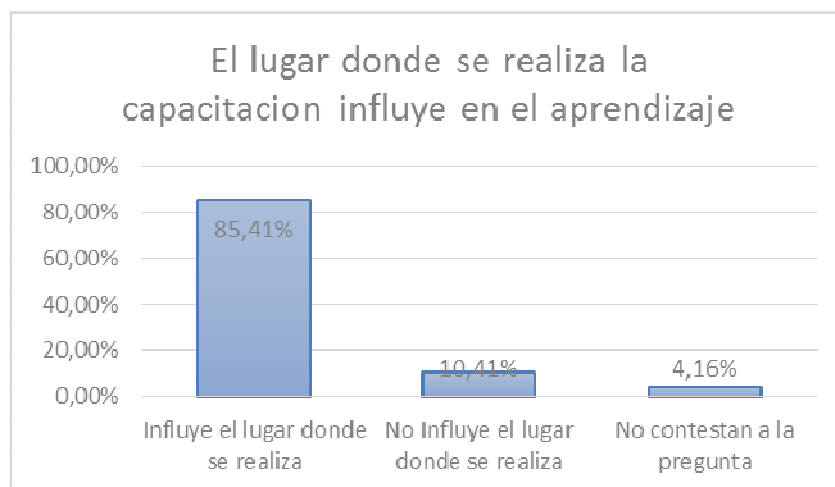
## 9.6 Gráfico 8



Fuente: Elaboración Propia

- Algo que puede influir en la capacitación es el lugar donde ésta se lleva a cabo. Según podemos observar el 85,41% manifiesta que esto es de gran importancia, el 10,41% afirma que no influye en su aprendizaje y el porcentaje restante corresponde a quienes no trabajan en bancos

## 9.7 Gráfico 9

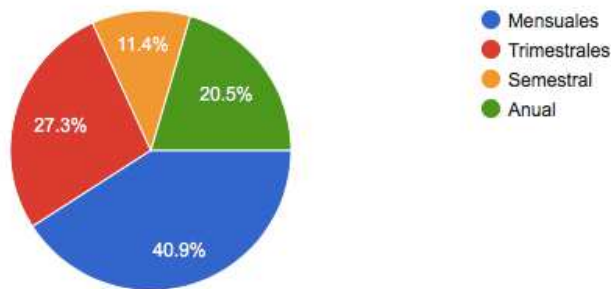


Fuente: Elaboración Propia

- Un punto importante en nuestra encuesta fue saber con qué frecuencia las entidades bancarias realizan capacitaciones. Por lo que podemos observar el 40,9% contestó que se realizan en forma mensual, el 27,3% en forma trimestral, el 11,4% semestral y por último el 20,5% en forma anual.

## 9.8 Gráfico 10

La frecuencia de las capacitaciones en el banco son: (44 respuestas)

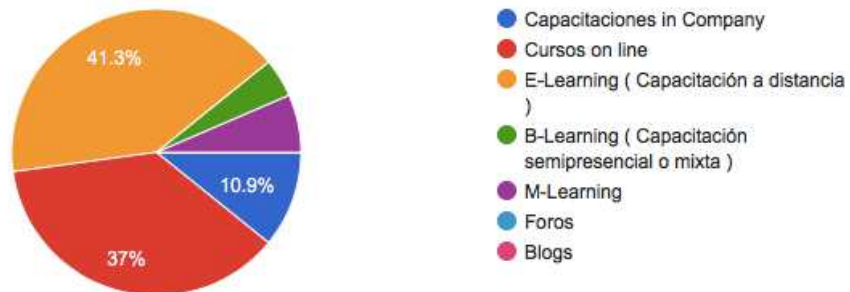


Fuente: Elaboración Propia

- Un tema que quisimos abordar como importante en esta encuesta, fue relevar cual es el método de capacitación que utilizan actualmente las entidades financieras teniendo en cuenta la gran dispersión geográfica como hemos mencionado ya. Encontramos que el 78,3% recibe capacitaciones por medios tecnológicos como se cursos online, E-Learning y B-Learning. Aquí vale la pena destacar como las áreas de Recursos Humanos han sido capaces de adaptarse a los nuevos cambios y métodos tecnológicos para lograr llegar a todos sus colaboradores sin importar la distancia y permanecer alineados al negocio que crece a pasos agigantados en la era tecnológica en la que vivimos.

### 9.9 Gráfico 11

Las técnicas de capacitación utilizadas frecuentemente son: (46 respuestas)



Fuente: Elaboración Propia

- De la muestra que respondió (25 personas) que el B-Learning, E-Learning o capacitaciones online pueden llegar a satisfacer las necesidades de aprendizaje, el 52% opina que no logra satisfacer todas sus necesidades mientras que el 48% afirma que si satisface sus necesidades de aprendizaje y podemos verlo plasmado en el siguiente grafico

### 9.10 Gráfico 12

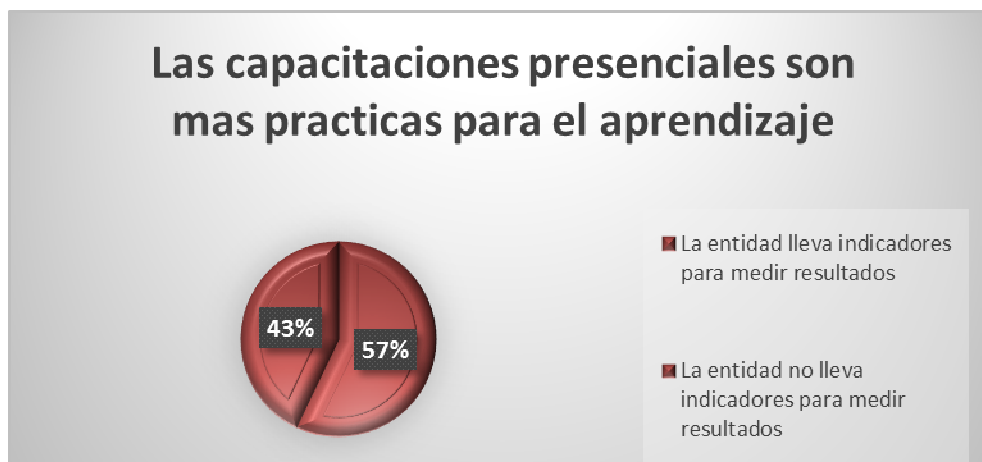


Fuente: Elaboración Propia



- Según una de las preguntas realizadas en nuestra encuesta sobre si las capacitaciones presenciales generaban mayor practicidad al momento del aprendizaje, el 52% respondió que sí, las capacitaciones presenciales generan mayor involucramiento por parte de los participantes y les permite llevar experiencias concretas de la vida laboral para poder fijar mejor los conocimientos. El 48% restante considera que pueden ser igualmente de prácticas como cualquiera a distancia.

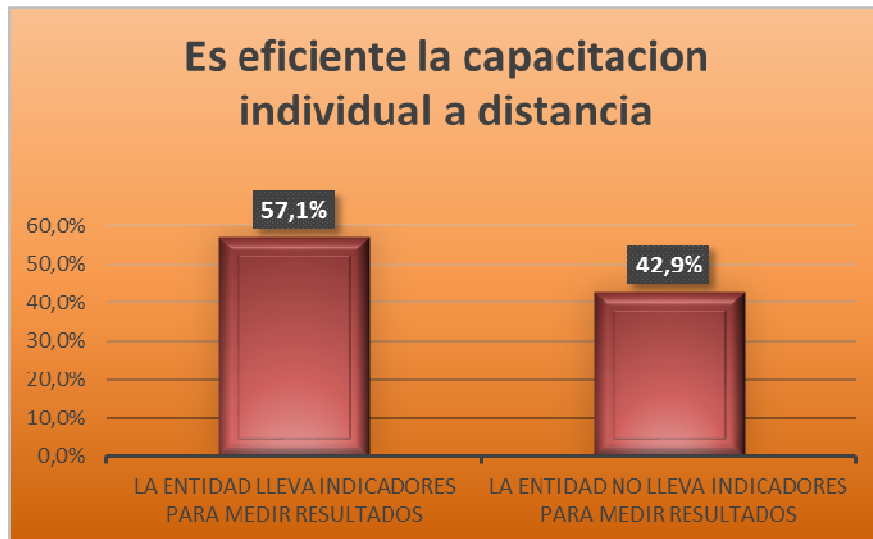
### 9.11 Gráfico 13



Fuente: Elaboración Propia

- Un tema que nos pareció importante relevar en esta encuesta y que no suele demostrarse en los resultados de las capacitaciones, es si los participantes consideran que al realizar las capacitaciones a distancia, y por ende en forma individual, les resulta más eficientes. El porcentaje fue el esperado por nosotros, el 71,4% considera que las capacitaciones a distancia, al ser individuales, los conocimientos no les quedan de la misma forma y les cuesta más incorporarlos, siendo que la actividad grupal permite traer vivencias de otros participantes incorporando mejor los conocimientos con ejemplos ajenos.

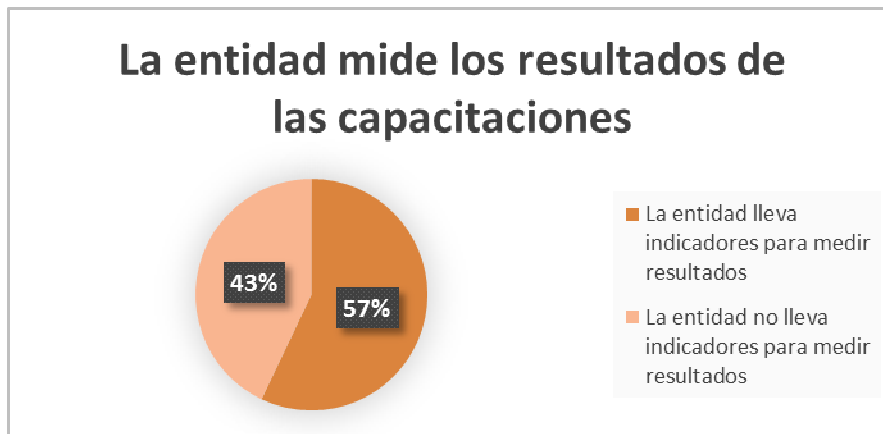
### 9.12 Gráfico 14



Fuente: Elaboración Propia

- Uno de los principios básicos de todo tipo de capacitación, es medir los resultados de las capacitaciones, es decir, corroborar que lo aprendido por los capacitados sea trasladado a la tarea y que perdure en el tiempo para mejorar la calidad de exposición en el trabajo de cada uno de ellos. Según los datos relevados, el 57% puede afirmar que la entidad en la que trabaja lleva este tipo de indicadores mientras que el 43% no lo hace.

### 9.13 Gráfico 15



Fuente: Elaboración Propia

## 9.14 Conclusiones sobre la encuesta

Un tema que sin dudas nos pareció importante en nuestro trabajo, fue el de poder relevar en el mercado de trabajo nuestro tema de investigación y estar lo más cercano a la realidad posible de lo que está sucediendo hoy en este rubro que, aunque no lo veamos, rodea nuestras vidas en forma cotidiana, ya que es el nexo entre nuestro empleador y nosotros para poder recibir la remuneración por la fuerza de trabajo brindada.

Pudimos observar como las áreas de Recursos Humanos que cobran mayor fuerza con el correr del tiempo, pudiendo adaptarse a los cambios tecnológicos y utilizando las nuevas herramientas para perfeccionar sus métodos de capacitaciones. Sin ir más lejos podemos ver cómo el tipo de aprendizaje online, E-Learning o B-Learning cobra mayor protagonismo en las capacitaciones que se brindan hoy en día, llevándose un 82,6% del total de las respuestas de nuestros encuestados. No obstante debemos tener en cuenta que más de la mitad ha considerado que este tipo de capacitaciones pueden llegar a ser menos efectivas, ya que lo que se pierde de las capacitaciones tradicionales, es la posibilidad de realizarlas en forma grupal y poder escuchar de otros participantes, las vivencias que se pueden relacionar directamente con el tema presentado, y hacer que los conocimientos cobren mayor poder sobre cada uno, y tener experiencias palpables de que lo que están aprendiendo pueda ser trasladado a la tarea y perdurar en el tiempo. Como sabemos, no hay una única forma de hacer las cosas, pero si hay formas más efectivas.

Ciertamente, como ya hemos expuesto, el avance tecnológico es algo totalmente inexorable y podemos observar cómo los capacitados se van adaptando también a éstas nuevas formas de aprendizaje de las cuales no tienen opciones, ya que son implementaciones y formas que han llegado para quedarse y perfeccionarse con el transcurso del tiempo. Quizás las generaciones venideras tengan mayor capacidad para adaptarse y seguramente tengan menos o nula resistencia al

cambio, ya que han crecido con la tecnología, en el uso diario y percibiendo todo tipo de avances como algo natural.

Pero la pregunta que nos hacemos es si detrás de este tipo de capacitaciones han desaparecido los puestos de trabajo de los capacitadores. Creemos que la respuesta más acertada es que no. Ciertamente ellos también han sabido adaptarse a los cambios que llegaron al mercado y son los que están hoy detrás de las capacitaciones en línea, buscando perfeccionarlas para poder llegar de forma más eficiente a sus capacitados, entregando informes claros y concretos a las entidades sobre la efectividad de estos nuevos métodos de aprendizaje.

## 10. Conclusión

Éste trabajo de investigación final tuvo por objetivo demostrar la influencia del avance tecnológico en las entidades bancarias y cómo éste proceso afecta cada vez más a las compañías del sector, a los sindicatos que las representan y a la capacitación de los empleados en función a ella.

Con respecto a nuestro interrogante principal, encontramos casi unanimidad en el trabajo de campo: la tecnología no acabará, al menos por completo, con los empleados bancarios. Casi todos los entrevistados coincidieron en que las personas son y serán necesarias, aunque es innegable que muchos puestos de trabajo serán automatizados. Un testimonio en particular sostiene que en el corto plazo la automatización reemplazará al hombre.

La evolución de la tecnología en entidades bancarias ha supuesto un gran avance en la forma de gestionar el trabajo. Encontramos que muchos procesos serán robotizados inexorablemente. El claro ejemplo analizado en el trabajo fue los cajeros ATM.

Por otro lado pudimos analizar la postura sindical y comprobar, mediante documentos y entrevistas, que efectivamente es una de las principales barreras para las automatizaciones en el ámbito bancario. Son ellos quienes están en contra de la *uberización* del sistema financiero tratando de frenar el avance de las medidas establecidas y ya puestas en vigencia por parte del Banco Central.

Pudimos ver que prácticamente todos los encuestados reciben capacitaciones en sus bancos referentes a nuevos procesos, metodologías y actualizaciones. Y la gran mayoría de ellos cree en que éstas mejoran el desempeño.

Los bancos, a su vez, utilizan en su gran mayoría técnicas modernas de capacitación, como cursos online u e-learning.

Sin embargo, el mayor déficit lo encontramos desde el lado de la entidad bancaria. Cerca de un 57% manifiesta que el banco no realiza un proceso de medición de resultados, factor clave en cualquier capacitación.

Finalmente, podemos afirmar y confirmar que la automatización mejora procesos, estándares, métricas y baja costos. Pero lo que a este equipo de trabajo sorprendió fue la paridad entre los puestos que son reemplazados y los creados. El avance tecnológico abre las puertas a nuevas tareas, perfiles y necesidades que previos a la implementación de tecnologías, no existían.

## 11. Implicancias

- Oportunidades para los jóvenes en puestos de comunicación y atención al cliente

Para perfeccionar la omnicanalidad. Como se mencionó a lo largo de trabajo, los clientes de hoy, y los del futuro, se contactan y requieren ser contactados por distintas vías de comunicación, como las redes sociales o desde su celular. Empleados bancarios de sus mismas generaciones pueden entender mejor sus necesidades.

- Sindicato Bancario como apoyo de la automatización

Una posible solución sería que el sindicato vea desde otra perspectiva el uso de procesos automatizados, es decir, que entiendan que los mismos mejoran la calidad de vida de los empleados tanto dentro como fuera de la organización.

- Reinvención de los empleados

Que aquellos asociados que se vean amenazados por la tecnología, tomen la iniciativa y se capaciten, investiguen, y ellos mismos vean la forma de agregar valor a la compañía. Explotar las ventajas que tienen por sobre las máquinas.

## 12. Referencias

Banco Mundial (2016), *Informe sobre el desarrollo mundial 2016: Dividendos digitales*, cuadernillo del “Panorama general”, Banco Mundial, Washington DC. Recuperado el 11 de Noviembre de 2016 de: <http://documents.worldbank.org/curated/en/658821468186546535/pdf/102724-WDR-WDR2016Overview-SPANISH-WebResBox-394840B-OUO-9.pdf>

Frank L. & Richard M. (2012). *New Divisions of Labor; The New Division of Labor “How computers are creating the next job market”* (2da ed., pp 1-2) Nueva York: [s.n] [https://books.google.com.ar/books?id=PRhCNqnyX\\_8C&pg=PA55&source=gbs\\_to\\_c\\_r&cad=4#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ar/books?id=PRhCNqnyX_8C&pg=PA55&source=gbs_to_c_r&cad=4#v=onepage&q&f=false)

Krugman P. (2011, 6 de Marzo). Degrees and Dolars. *The New York Times* <http://www.nytimes.com/2011/03/07/opinion/07krugman.html>

Klaus Schwab (2016) “La Cuarta Revolución Industrial” *World Economic Forum* <https://books.google.com.ar/books?id=BRonDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=klaus+schwab&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjrv3YnLXQAhUGEZAKHeYfDx4Q6AEILjAC#v=onepage&q=klaus%20schwab&f=false>

Botín A. (2016) Prólogo. En Schwab K. *La Cuarta Revolución Industrial (pp.s/d)*. <https://books.google.com.ar/books?id=BRonDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=klaus+schwab&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjrv3YnLXQAhUGEZAKHeYfDx4Q6AEILjAC#v=onepage&q=klaus%20schwab&f=false>

Equipo Revista Trend, (2016) *The Fourth Industrial Revolution Gains Momentum*. Recuperado el 15 de Octubre de 2016. De la Base de datos EBSCO.

Baur C. (2015, Junio) Manufacturing’s Next Act. *McKinsey Quaterly*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2016 de: <http://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/manufacturings-next-act>



Brynjolfsson E. & McAfee A. (2016), La Desigualdad. *La Segunda era de las máquinas* (1ra ed., pp 126-128) Cdad. Autónoma de Bs. As. Editorial Temas

Autor D. (2010) *The Polarization of Job Opportunities in the U.S. Labor Market*. Recuperado el 29 de Octubre de 2016 de: <http://economics.mit.edu/files/5554>

Bevan O., Ganguly S., Kaminski P., and Rezek C. (2016, Julio) The ghost in the machine': Managing technology risk. *McKinsey Quarterly*. Recuperado el 11 de Noviembre de: <http://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/the-ghost-in-the-machine-managing-technology-risk>

Carlos Loioza Keel (2011) Artículo para la Revista de Antiguos Alumnos del IEEM: "El Fin del Trabajo Profesional."

Acemoglu D. & Autor D. (2010), An Overview of Labor Market Trends; Sources of Job Polarization: The routinization hypothesis. *Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings*. (pp. 20) Massachusetts.

Stewart I., De D. & Cole A. (2015) "Technology and people: The great job-creating machine" Recuperado el 29 de Octubre de 2016 de: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/finance/articles/technology-and-people.html>

(2009) Los Bancos del Futuro. *Revista Management Herald*.

(2015) El desafío de lograr una cultura integral digital. *Revista Management Herald*.

Consultora E&Y (2016), *Los retos que traen las nuevas tecnologías del sector financiero*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2016 de: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/retos\\_del\\_sector\\_financiero\\_clab/\\$FILE/EY-retos-nuevas-tecnologias-en-el-sector-financiero-clab.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/retos_del_sector_financiero_clab/$FILE/EY-retos-nuevas-tecnologias-en-el-sector-financiero-clab.pdf)

Chui M., Manyika J., and Miremadi M. (2015) Four fundamentals of workplace automation. *McKinsey Quarterly*. Recuperado el 11 de Noviembre de:

<http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/four-fundamentals-of-workplace-automation>

Autor D. (2015) “*Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation*” *Journal of Economic Perspectives*, (pp. 3) Vol. 29

Lasmartres C. (2016, 7 de Marzo) Los Bancos avanzan en la sucursal del futuro. *La Nación*. Recuperado el 21 de Octubre de: <http://www.lanacion.com.ar/1876846-los-bancos-avanzan-en-la-sucursal-del-futuro>, recuperado el 07 de Marzo de 2016.

Equipo Bank Magazine (2016, 13 de Septiembre) Los CIO se preparan para un nuevo salto tecnológico. *Bank Magazine*. Recuperado el 5 de Noviembre de 2016 de: <http://www.bankmagazine.com.ar/?p=3055>

Equipo Bank Magazine (2016, 22 de Marzo) Mobile Banking, una tendencia imparable. *Bank Magazine*. Recuperado el 5 de Noviembre de 2016 de: <http://www.bankmagazine.com.ar/?p=2764>

Equipo Bank Magazine (2016, 13 de Septiembre) El éxito de la banca minorista en la economía digital. *Bank Magazine*. Recuperado el 5 de Noviembre de: <http://www.bankmagazine.com.ar/?p=3059>

KPMG (2014, 5 de Mayo) ¿Cómo deben ser los bancos en los próximos años? *Sitio Andino*. De: <http://www.kpmg.com/AR/es/prensa/2014/sitioandino-050514.PDF>

Egan M. (2016, 5 de Abril) El 30% de los puestos bancarios desaparecerían por la tecnología. *CNN en español*. De: <http://cnnespanol.cnn.com/2016/04/05/el-30-de-los-puestos-bancarios-desaparecerian-por-la-tecnologia/#0>, recuperado el 5 de Abril de 2016.

Peirano F. (2016, 18 de Julio) Cómo alcanzar el desarrollo tecnológico. *Página 12*. De: <http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-304511-2016-07-18.html>

Diario La Nación (2015, 9 de Junio) El Banco HSBC se va de Brasil y Turquía en busca de más dividendos. *Diario La Nación*. De: <http://www.lanacion.com.ar/1800279-el-banco-hsbc-recortara-50000-puestos-en-busca-mas-dividendos>

Campanario S. (2015, 11 de Octubre) Máquinas al poder. ¿Qué pasará con el trabajo en la Argentina? *Diario La Nación*. De: <http://www.lanacion.com.ar/1835436-maquinas-al-poder-que-pasara-con-el-trabajo-en-la-argentina>

(2016, 1 de Abril) España tendrá menos sucursales bancarias que en 1983. *Diario El Confidencial*. De: [http://www.elconfidencial.com/empresas/2016-04-01/santander-cierre-oficinas-espana-menos-sucursales-bancarias\\_1177271/](http://www.elconfidencial.com/empresas/2016-04-01/santander-cierre-oficinas-espana-menos-sucursales-bancarias_1177271/)

(S/D), <http://www.intelygenz.es/folio/bbva-netcash-desarrollo-para-cinco-familias-de-dispositivos-moviles/>

(S/D), <https://www.fidorbank.uk/about-fidor/about-us>

(S/D), <http://www.bancogalicia.com/banca/online/web/Move/ProductosyServicios/TarjetaGaliciaDebitoMove>

Intelygenz (2014, 29 Octubre) Las tendencias tecnológicas que llevarán a la banca al futuro y la acercarán a sus clientes. De: <http://www.intelygenz.es/las-tendencias-tecnologicas-que-llevaran-a-la-banca-al-futuro-y-la-acercaran-a-sus-clientes/>, recuperado el 29 de Octubre de 2014

Gonzalez Mayolas J. (2016, 18 de Enero) ¿Cómo será la transformación digital en la oficina bancaria del futuro? *Revista La Banca Innova* Recuperado el 28 de Octubre del 2016 de: <http://labancainnova.com/como-sera-la-transformacion-digital-en-la-oficina-bancaria-del-futuro/>, recuperado el 18 de Enero de 2016

López Bartolomé J. (2015), Las Tendencias de las Sucursales Bancarias, [versión electrónica] Directivos y Empresas. De: <http://www.directivosyempresas.com/las-tendencias-de-las-sucursales-bancarias/>, recuperado el 3 de Agosto de 2015

(2015, 19 de Marzo), Caza del cliente total [versión electrónica] *Bank Magazine*. De: <http://www.bankmagazine.com.ar/?p=2250>

Slotnisky D. (2016, 25 de Marzo de 2016) La Tecnología reemplaza puestos de trabajo, pero también los crea. *La Nación*. De: <http://www.lanacion.com.ar/1882567-la-tecnologia-reemplaza-puestos-de-trabajo-pero-tambien-los-crea> , recuperado el 25 de Marzo de 2016.

Campanario S. (2016, 27 de Marzo) El País Robotizable: empleos, de cara al riesgo. *La Nación*. De: <http://www.lanacion.com.ar/1883006-el-pais-robotizable-empleos-de-cara-al-riesgo>

GDS Link (2014) ¿Cómo serán las sucursales de los Bancos en el Futuro? En *GDS Link*. Recuperado el 14 de Octubre de 2016, de: <http://www.gdslink.com/es/como-seran-las-sucursales-de-los-bancos-en-el-futuro/>

Peger E. (2016, 7 de Septiembre) En pie de guerra: bancarios dicen que el Central alienta “uberización” del sistema. *El Cronista*. De: <http://www.cronista.com/finanzasmercados/En-pie-de-guerra-bancarios-dicen-que-el-Central-alienta-uberizacion-del-sistema-20160907-0039.html>

Banco Central de la República Argentina (2016) *Se podrán abrir cajas de ahorro sin la necesidad de ir a una sucursal bancaria*. Recuperado el 7 de Octubre de 2016 de: <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/Podran-abrir-cajas-de-ahorro-sin-ir-al-banco.asp>

Banco Central de la República Argentina (2016) El BCRA reglamentó el depósito electrónico de cheques. Recuperado el 7 de Octubre de 2016 de: [http://www.bcra.gov.ar/Noticias/Se\\_reglamento\\_el\\_deposito\\_electronico.asp](http://www.bcra.gov.ar/Noticias/Se_reglamento_el_deposito_electronico.asp)

Scarpinelli L. (2016, 7 de Marzo) La “Uberización” de la economía: el nuevo paradigma de los negocios y el consumo también se expande en la Argentina. *La Nación*. De: <http://www.lanacion.com.ar/1876854-la-uberizacion-de-la-economia-el-nuevo-paradigma-de-los-negocios-y-el-consumo-tambien-se-expande-en-la-argentina>

(2016, 07 de Septiembre). Canales Digitales. Recuperado el 07 de septiembre de 2016. De: [http://www.hsbc.com.ar/es/personas/HSBCAdvance/canales-digitales.asp?WT.ac=HBAR\\_e141127DIG02ADV](http://www.hsbc.com.ar/es/personas/HSBCAdvance/canales-digitales.asp?WT.ac=HBAR_e141127DIG02ADV)

Kenichi O (2005). *El próximo escenario global*. (Bogotá) Ed. Norma.

Brian A, Carrizo Adris M. G, Casas J. A, Bertizzolo M.E.L, Toscano S. S , Aras L, Castillo A. (2011) *Perspectivas jurídicas de las nuevas tecnologías*. (Buenos Aires) Temas Grupo Editorial.

Stone Wiske M. (2006) *Enseñar para la comprensión con nuevas tecnologías*. Paidós.

Zanoni L. (2008) *El imperio digital* (1ª ed.: Buenos Aires) Ediciones B.

Sunkel G, Trucco D, Espejo A. (2014). *La integración de las tecnologías digitales en las escuelas de América Latina y el Caribe*. CEPAL.

Castells Manuel (2006) *La sociedad Red: una visión global*. (Madrid, España). Alianza Editorial.

Ayuso M (2014) Alma, Corazón, Vida. En *¿Nos quitarán los robots el trabajo en 2025? El veredicto de los principales expertos*, Recuperado el 11 de agosto de 2016, de <http://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2014-08-11/nos->

[quitaran-los-robots-el-trabajo-en-2025-el-veredicto-de-los-principales-expertos\\_173890/](#)

Anónimo (2012) En *¿Cómo afectará la automatización al futuro del trabajo?* Recuperado el 30 de Septiembre de 2016, de <http://jesusgonzalezfonseca.blogspot.com.ar/2012/01/como-afectara-la-automatizacion-al.html>

Rushkoff D. (2011) En *Are jobs obsolete?* Recuperado el 24 de Septiembre de 2016, de <http://edition.cnn.com/2011/OPINION/09/07/rushkoff.jobs.obsolete/>

Campanario S. (2015), En *Robots vs. humanos: la pelea que viene en el mundo laboral*, recuperado el 24 de Septiembre de 2016, de <http://www.lanacion.com.ar/1811492-robots-vs-humanos-la-pelea-que-viene-en-el-mundo-laboral>

En *Impacto de las nuevas tecnologías en el trabajo*. Ministerio de la Seguridad Social, de <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/chernobilsky/images/nuevas.pdf>

Kirschenbaum D. Novedades. En *Los trabajos del futuro y el mercado laboral*, Recuperado el 12 de agosto de 2016, de <http://www.capitalhumano.com.ar/los-trabajos-del-futuro-y-el-mercado-laboral/>

Area, M. Adell, J. (2009), En *eLearning: Enseñar y aprender en espacios virtuales*. De <http://tecedu.webs.ull.es/textos/eLearning.pdf>

Yanez P. eLearning, Movilidad, Pedagogía. En *E-learning, M-learning y B-learning*, Recuperado el 24 de Septiembre de 2016, de <http://www.icalia.com/e-learning-m-learning-y-b-learning/>

## 13. Anexos

### 13.1 Entrevista: Daniela Ruiz

Hola buenos días somos alumnos de UADE y estamos haciendo la tesis para la Licenciatura en RRHH. El tema de la misma es en base a los avances tecnológicos en relación a las entidades bancarias y es por eso que venimos a realizar unas preguntas para ver cómo se adaptan ustedes ante la tecnología con respecto a los procesos y al clima laboral.

Nosotros nos acercamos al sindicato ya que con respecto a las nuevas medidas establecidas por el BCRA investigamos y pudimos determinar que tienen un gran peso con respecto a los trabajadores bancarios y velan por los derechos de los mismos.

Sabemos que la tecnología avanza a pasos agigantados, y ustedes lo deben ver en este sector, que con un simple llamado y un sistema de IVR (Sistema Automático) los clientes pueden realizar desde un pago a sus tarjetas de crédito hasta constituir un plazo fijo, operatorias que hace no muchos años antes si o si debían dirigirse a una sucursal.

1. Está claro que la tecnología avanza en la operatoria bancaria. ¿Cuál es su opinión al respecto?

Y depende chicos. El avance de la tecnología debe presentarse como una ventaja para los trabajadores, facilitando su gestión diaria y disminuyendo los riesgos a los que se ven expuestos, al mismo tiempo, que deben simplificar los procesos de cara a los clientes.

Esto no siempre es el objetivo final del avance tecnológico, lo que lo convierte en un arma de doble filo. El posible avance contra los trabajadores y no en favor de

ellos, resulta de manera negativa para cualquier empleado en relación de dependencia.

Pienso que el uso tecnológico tiene que ser apropiado por los trabajadores como una herramienta que facilita su trabajo y propone mejorarlo.

A su vez, es como todo, nosotros como empleados bancarios y a medida que pasa el tiempo nos sentimos amenazados, pero como bien dijo nuestro presidente, el banco debe encontrar una combinación entre los procesos automáticos y la necesidad del capital humano en la entidad.

2. ¿Cree usted que la tecnología puede llegar a reemplazar totalmente a las personas en las entidades bancarias, como viene ocurriendo en otras industrias, como por ejemplo, la industria automotriz?

Es claro que la tecnología se encuentra constantemente reemplazando recursos, de todas formas, el ámbito bancario requiere aún (y requerirá siempre) de personas físicas capaces de interactuar y tomar decisiones.

No quiere decir que no haya un alto índice de reemplazo de recursos físicos por materiales, pero hay ciertas gestiones bancarias que no pueden ser reemplazadas por máquinas. Hoy el público es cada vez más exigente, la tecnología llega por igual a todas las industrias, por lo tanto, es muy difícil que una empresa aventaje a otra durante mucho tiempo por una innovación técnica. El único modo de diferenciarse es a través de la calidad de servicio que permite que las personas terminen eligiendo un banco sobre otro. Y esa calidad la pueden brindar solo las personas.

En este sector, la calidad es uno de los objetivos fundamentales que tienen nuestros asesores en la cual todos los meses realizamos las encuestas correspondientes y seguimos manteniendo los estándares globales que nos exigen a nivel mundial.



3. Al incorporarse las nuevas tecnologías a las operatorias diarias. ¿Encuentra algún tipo de resistencia por parte de los empleados o del sindicato?

Creo que todo lo nuevo genera resistencia en un principio. Dentro del área en que trabajo, estamos constantemente trabajando con nuevas tecnologías, y la resistencia se genera en los empleados es propia del desconocimiento o miedo a lo nuevo. (Por supuesto que también hay una cuota de mal funcionamiento tecnológico que hace todo más difícil).

Creo que lo más notorio ocurre en las sucursales, donde una máquina sí quita trabajo a los empleados. Entiendo que allí hay una resistencia más fuerte y quizás (digo quizás porque no he vivido ni tengo conocimiento de las mismas) el sindicato opone su resistencia.

4. Es notorio que algunos puestos operativos se vieron reducidos por la implementación de máquinas. ¿Cree usted que podría la tecnología avanzar también sobre los puestos de los mandos medios y altos? ¿Por qué?

¿A qué te referís con puestos medios? Entiendo que estamos hablando de jefes, de puestos con gente a cargo. Creo que la respuesta es bastante similar a la anterior, todo lo que refiere a jefaturas implica una realización de operaciones que excede lo tecnológico. Por empezar, son los encargados de hacer cumplir sus tareas a los empleados, y se ha demostrado que, más allá de todos los medios de control técnicos, el más efectivo es el personal. Además, hay una parte humana que no puede perderse de vista, dentro del rol, los jefes debemos velar por los empleados en general, Por lo que lo veo muy difícil, aunque no imposible. Es un hecho que hay puestos que desaparecen o se fusionan, dado que con la tecnología se logran reducir varios puestos a uno solo.

5. Es evidente que, a medida que pasa el tiempo, los bancos se adaptan al entorno tecnológico que los rodea ¿Cree que la cantidad de puestos reemplazados por máquinas es equitativa en relación a los creados gracias a la tecnología?

Creo que es mayor la generación de puestos vinculados a la tecnología que el operativo. Como les decía antes, la tecnología permite fusionar puestos y reducir la cantidad de personas necesarias (sin que sea un reemplazo total), por lo que mientras disminuye el número de personas a nivel operativo, aumenta la cantidad de personal necesario para cubrir los puestos que demandan nuevas tecnologías. Este es un punto interesante, dado que las tecnologías requieren de personas que las manejen, que las arreglen, que las innoven, esto genera nuevos puestos de trabajo, que a veces puede ser mayor a los que genera el sector operativo.

Hay que tener en cuenta que muchas veces, los sectores operativos siguen trabajando con la misma cantidad de empleados, aunque las tareas se vuelvan inabarcables y no den abasto, esto implica que con o sin tecnología, el número de personas no crece. Mientras que la tecnología, necesariamente requiere de una x cantidad de personas para funcionar, de las cuales no se puede prescindir.

### **13.2 Entrevista: Agustina Salomón**

Hola buenos días somos alumnos de UADE y estamos haciendo la tesis para la Licenciatura en RR.HH. El tema de la misma es en base a los avances tecnológicos en relación a las entidades bancarias y es por eso que venimos a realizar unas preguntas para ver cómo se adaptan ustedes ante la tecnología con respecto a los procesos y al clima laboral.

1. Es claro como la tecnología avanza día a día en la operatoria bancaria, ¿Cómo ve esto? ¿Positivo o Negativo?

Lo veo positivo siempre y cuando el mismo signifique una mejora en los procesos para los trabajadores que los ayude en sus tareas diarias y a su vez un beneficio para los clientes que operan con el banco.

De todos modos, aún tenemos clientes que se resisten a operar por canales automáticos y operan si o si vía sucursales. En estos casos el avance tecnológico lo que produce es una mejora ya que se optimizan los recursos y se puede hacer más con menos.

Nuestros clientes están muy conformes con el servicio que brindamos tanto desde la web hasta la atención personalizada por un asesor.

Visto desde el punto de un asesor de atención al cliente, parece que no pero les alivia mucho su trabajo. Hasta hace unos años atrás, ellos debían de cargar manualmente los pagos de las tarjetas de crédito y el cliente aguardar a que se resuelva esa gestión y luego recién ahí se procesaba su pago debitándose de su cuenta, hoy en día el cliente corta el llamado con su tarjeta de crédito abonada.

Si bien hay medidas de seguridad que hay que respetar establecidas por el BCRA cada vez son más las transacciones que realizan los asesores en la llamada mejorando nuestra calidad de atención resolviendo la consulta y operación en el primer contacto del cliente.

Somos la cara visible del banco y nos debemos a la comodidad, la calidad y la seguridad de todos los clientes.

2. ¿Cree usted que la tecnología puede llegar a reemplazar totalmente a las personas en las entidades bancarias como viene ocurriendo en otras industrias como por ejemplo la industria automotriz?

Creo que no chicos, si bien hay muchos procesos donde actualmente las personas son reemplazadas por recursos tecnológicos, en el caso de los bancos veo

indispensable la intervención humana sobre todo al momento de tomar decisiones o poder brindar una atención personalizada. Justamente como les comentaba antes, nosotros como banco, nos debemos a la seguridad de nuestros clientes y empleados.

No es imposible, pero no creo que en el corto ni largo plazo el capital humano se vea reemplazado por la tecnología, lo que sí creo es que, en algunos casos, en algunos sectores más que otros, las personas se ven amenazadas ante el incremento de procesos operativos.

Tengo conocidos que se encuentran en el sector de cobranzas del banco, que me comentaron que hace dos meses implementaron un servicio de llamada a los clientes mediante un contestador que le informa a los clientes que están en situación de mora y que se comuniquen al centro de atención, tal vez antes había más gente que efectuaba esas llamadas salientes pero se siguen necesitando para cuando el cliente llame para averiguar su situación con la entidad.

3. Al incorporarse las nuevas tecnologías a las operatorias diarias. ¿Encuentra algún tipo de resistencia por parte de los empleados o del sindicato?

Sí. En principio por el hecho de que uno viene acostumbrado a hacer las cosas de una forma y tiene que cambiarla y capacitarse para amoldarse a la nueva operatoria. Si a esto se le suma que las nuevas tecnologías pueden llegar a afectar el puesto de algunas personas creo que naturalmente esto generaría más resistencia por parte de los empleados y del sindicato.

Este año, tuvimos una modificación con la página del Home Banking frente a un cambio de las normativas que establecía la entidad para que se concentre la misma página web de HSBC en todo el mundo.

Cuando nos llevaron a capacitarnos, la primera reacción por parte de mis asesores fue, no vamos a poder manejar esta situación y a los clientes se les va a

hacer difícil adaptarse, hoy por hoy, se manejó la situación de manera excelente y ya se encuentra incorporado el nuevo sitio.

4. Es notorio que algunos puestos operativos se vieron reducidos por la implementación de máquinas. ¿Cree usted que podría la tecnología avanzar también sobre los puestos de los mandos medios y altos? ¿Por qué?

Creo que no, ya que algunas funciones no pueden ser reemplazadas porque se necesita de la operatoria humana, sobre todo en la dirección y en la toma de decisiones.

Nosotros en el contact center tenemos muchas funciones automatizadas, pero en la administración del dinero se requiere si o si la aprobación por parte de la Gerencia. En algunos casos efectuamos ajustes de dinero en la llamada online, hasta un cierto tope no requiere de autorización, pero en algunos casos, se necesita la autorización para poder realizar la acreditación de la plata.

5. Es evidente que, a medida que pasa el tiempo, los bancos se adaptan al entorno tecnológico que los rodea ¿Cree que la cantidad de puestos reemplazados por máquinas es equitativa en relación a los creados gracias a la tecnología?

Creo que se generarían más puestos de trabajo tecnológicos que los que se reducen en el lado operativo ya que al operar con nuevas tecnologías se necesitan más personas que puedan mantenerlas actualizadas y capacitar a los usuarios.

Al mismo tiempo creo que, al menos por ahora, no es tanta la reducción de puestos operativos, un poco también porque no hay clientes que todavía prefieren la atención personalizada.

### 13.3 Entrevista: Horacio Escudero

Hola Horacio, somos alumnos de UADE y estamos haciendo la tesis para la Licenciatura en RR.HH.

El tema de la misma es en base a los avances tecnológicos en relación a las entidades bancarias y es por eso que venimos a realizar unas preguntas para ver cómo se adaptan ustedes ante la tecnología con respecto a los procesos y al clima laboral.

1. Está claro que la tecnología avanza en la operatoria bancaria. ¿Cuál es su opinión al respecto? ¿La ve como una herramienta de trabajo, o una potencial competidora?

El avance tecnológico es claramente una herramienta de trabajo. Sin esta tecnología incorporada jamás se podrían brindar servicios como los que actualmente brindan los bancos.

2. ¿Cree usted que la tecnología en un futuro puede llegar a reemplazar totalmente a las personas como viene sucediendo en otras industrias, como por ejemplo, la automotriz?

No, totalmente no. Las operatorias bancarias básicas como depósitos, extracciones, pago de servicios y tasas, préstamos para consumo, en alguna medida ya hoy en día han sido complementadas por la tecnología, pero actualmente los bancos ofrecen otros tipos de servicios como inversiones, seguros, tarjetas de crédito, préstamos comerciales, prendarios o hipotecarios, operaciones de comercio exterior, etc. que necesariamente deben contar con el aporte del asesoramiento humano.

Sí afectará a algunos puestos específicos como los cajeros, lo meramente operativo.

3. Al incorporarse las nuevas tecnologías a las operatorias diarias, ¿Encuentra algún tipo de resistencia por parte de los empleados y/o del sindicato?

Siempre ante la incorporación de nuevas tecnologías, en principio se encuentran resistencias, es natural, pero una vez superado el lapso del entendimiento, son incorporadas a la tarea diaria sin problemas.

El sindicato no pone normalmente trabas a esto. Lo reemplazados no son desvinculados, sino que son ubicados en otros lados. Incluso en el caso de otros Bancos grandes, tienen un interesante número de desvinculaciones por año, incluidas las jubilaciones, con lo cual lugar nunca falta.

En el caso de este Banco en particular, su negocio demanda mucho capital humano. Requiere de gente. Otros tienen tan solo 1 sucursal. Depende también del negocio de cada uno la cantidad de capital humano que requieran.

4. Es notorio que algunos puestos operativos se vieron reducidos por la implementación de máquinas. ¿Cree usted que podría la tecnología avanzar también sobre los puestos de los mandos medios y altos? ¿Por qué?

No, realmente no creo que la tecnología pueda reemplazar a las personas tal como lo expliqué en la segunda pregunta, no solo en puestos medios y altos, sino que tampoco en los básicos. Sí se han ido reduciendo y lo seguirán haciendo y de una manera paulatina, pero nunca podrán ser reemplazados totalmente.

Siempre se requiere de una persona, la tecnología proveerá las herramientas para que las evaluaciones sean lo más acertadas posibles, pero la última palabra siempre la tendrá un funcionario.

5. Es evidente que, a medida que pasa el tiempo, los bancos se adaptan al entorno tecnológico que los rodea ¿Cree que la cantidad de puestos

reemplazados por máquinas es equitativa en relación a los creados gracias a la tecnología?

No, es menor. Creo que no existe discusión sobre que “una máquina” reemplaza a varios “humanos”. Especialmente en el tema horario, la máquina está disponible al menos 23 horas por día. En un ámbito en el que no se quiere generar conflictos gremiales, los puestos reemplazados por máquinas son reasignados a otras funciones esperando que se decanten solos, especialmente en las entidades de muchas sucursales.

6. El cliente de hoy tiene un perfil muy distinto al de generaciones anteriores. ¿Cuáles son las diferencias que nota entre ellos? ¿Cuáles son los canales de comunicación más utilizados?

A mediados de los años 90 se dio un importante incremento de la bancarización de las personas con la obligatoriedad de depositar los haberes en cuentas bancarias y posteriormente con los haberes provisionales. Éstos nuevos usuarios poco familiarizados con los bancos han sido y actualmente son muy difíciles de incorporar a las facilidades que los sistemas les brindan. Los clientes habituales de los bancos han evolucionado en el uso de la tecnología acompañando los cambios producidos en las entidades. La masificación del uso de tarjetas de crédito y la incorporación de ATMs descongestionó la afluencia de público a las sucursales, notoriamente incrementada por lo explicado en el párrafo anterior, y evidentemente el home banking ha sido herramienta sumamente útil desde su implementación y es utilizada sin discriminación de edades, pero todos los usuarios, antes y ahora, ante algún tipo de problema, siempre quieren hablar con una persona. Como comentaba más arriba, las máquinas agilizan y reemplazan cuestiones inherentes a las operaciones básicas y de utilización habitual, pero ante los inconvenientes siempre es requerida por los clientes la intervención de una persona que escuche y provea una solución.



El teléfono sigue siendo el medio más utilizado, también el correo electrónico para cuestiones menos urgentes, como consultas o pedido de información, pero el contacto con un representante sigue siendo el medio más demandado para la solución de problemas.

7. Algunos bancos ya están trabajando en las sucursales del futuro. ¿Cree que las tradicionales dejarán de existir?

Por todo lo comentado anteriormente, no creo que las sucursales tradicionales dejen de existir. Sí seguramente serán diferentes a las que vemos actualmente. Los papeles deberían tender a desaparecer, lo mismo que el manejo de efectivo. Tal vez sean otras las formas de comunicarse, tal vez las redes sociales pasen a formar parte de una comunicación comercial fluida, ampliando la actual y el hablar con alguien que te solucione algún problema pueda ser reemplazada por video conferencias. Las sucursales futuras seguramente tendrán otra estructura y funcionalidad, más pequeñas, menos empleados, pero las tradicionales seguirán existiendo.

Pero antes que esto suceda, al menos en Argentina, muchas cosas deberían cambiar: el empleo no registrado, el comercio informal, la falta de compromiso con el fisco, un índice de bancarización muy bajo, el movimiento de volúmenes importantes de dinero en efectivo, etc.

#### **13.4 Entrevista: Jorge Badra**

En la mañana del jueves 17 de noviembre tuvimos la oportunidad de juntarnos rápidamente con el delegado Jorge Badra en un café cercano a la intersección de la Avenida 9 de julio y Corrientes, donde le comentamos rápidamente en qué consistía nuestro trabajo de investigación, el cual estamos realizando como paso previo para finalizar nuestros estudios en Recursos Humanos.

Luego de haber charlado sobre el trabajo, avanzamos con el siguiente cuestionario:

1. ¿Cuál es la postura del sindicato frente a las nuevas medidas adoptadas por el BCRA? ( las medidas dicen que avance la automatización en los bancos )

La postura que tenemos o que por lo menos compartimos con varios compañeros es la disconformidad de la automatización porque debemos pensar y entender que los únicos perjudicados acá son los compañeros que llevan años trabajando en los bancos y como siempre con cada implementación que se hace los que se favorecen son los de altos puestos y dueños, ya que se reducen puestos de trabajo.

2. ¿Cree usted que dichos procesos de automatización afectan al clima laboral?

Es claro que sí, que crees que pasa por la cabeza de los cajeros cuando ven que una maquina hace su trabajo más rápido y ve sin que le digan nada que su puesto va a desaparecer con todo lo que ello implica, quedarse sin trabajo seria el inicio de una posible depresión y el solo hecho de pensarlo ya mal predispone a los compañeros en sus tareas diarias

3. ¿Cree usted que en el largo plazo realmente el avance tecnológico originado en las sucursales y en la banca online van a reemplazar al capital humano?

Si, como te acabo de decir en la pregunta anterior, el avance de la tecnología sobre los puestos de trabajo trae directamente reflejado el reemplazo de los compañeros.

Aquí no tenemos mucho que analizar porque esto se ve hoy en día y si hoy ya está generando el reemplazo, dentro de 20 años esto va a ser totalmente perjudicial para todos los que trabajamos en los bancos.

4. Con las nuevas formas de retirar dinero por cajeros de supermercados, ¿Cree usted que pueden llegar a provocar un enfrentamiento entre los sindicatos?

Lo que pienso con respecto a este tema es que no sé si va a traer problemas entre los sindicatos. Pienso que nosotros vamos a luchar porque los cajeros tengan cierta representatividad por nuestra parte. El día de mañana se tendrá que ver cómo van a quedar sindicalizados esos compañeros porque hoy hacen tareas de cajeros de supermercado, pero también empiezan a realizar funciones de banquero, o sea, se están mezclando intereses y tareas donde no debería, a mi entender

5. ¿En su opinión, al tener un representante en una sucursal, para el cliente es más confiable y seguro que el uso de prácticas más modernas, por ejemplo, hacer trámites desde el celular?

Totalmente, las personas se sienten cómodas hablando y solucionando problemas con otras personas y no con máquinas. Si bien hoy las máquinas hacen operaciones más rápidas, cuando la gente tiene un problema recurre a un empleado del banco para que le dé respuestas, a la máquina le hablas y no te responde y menos soluciona problemas que no estén dentro de sus parámetros normales de operaciones

6. En contraposición, ¿los avances tecnológicos pueden crear nuevos puestos de trabajo no solo disminuirlos?

Mirá, seguramente que sí, se van a crear otros puestos de trabajo, no sé si por cada puesto que se elimine, no confundamos. Pero de todas formas debemos nosotros defender a nuestros representados ya que, por ejemplo, pienso en voz alta: si ingresan programadores para diseñar las matrices que necesitan las maquinas ¿van a estar representados por la bancaria? ¿O por un sindicato como el de Unión Informática que representa a los programadores? Aquí creo se va a replicar el problema que vamos a tener con los cajeros de supermercados en algún momento, no quedaría clara la representatividad de los trabajadores

### **13.5 Entrevista Sindical: Mariano Martínez**

Hola buenos días somos alumnos de UADE y estamos haciendo la tesis para la Licenciatura en RRHH.

El tema de la misma es en base a los avances tecnológicos en relación a las entidades bancarias. Uno de los puntos principales que con mi grupo queremos demostrar es en base a las barreras que tienen las entidades bancarias a la hora de aplicar nuevos procesos tecnológicos.

Es por eso que te contacto, ya que el sindicato bancario tiene un gran peso para con los bancos en relación a sus empleados.

Por lo que estuvimos investigando el BCRA está adoptando nuevas medidas que, en un no muy largo plazo, pueden reducir los puestos de trabajo y por consiguiente afectar al clima laboral.

Nosotros queremos realizar una serie de preguntas directamente relacionadas a los avances tecnológicos y la postura del sindicato con los mismos

1. ¿Cuál es la postura del sindicato frente a las nuevas medidas adoptadas por el BCRA?

En lo que respecta al BCRA y al país tenemos muy en claro que con el cambio de gobierno, hubo una gran reducción de los puestos de trabajo y a su vez un gran

cambio en cuanto a normativas, ya que principalmente se busca desde las altas gerencias reducir costos laborales. Imagino que ustedes lo habrán estudiado en otras materias, para muchas empresas, aún los empleados son un gasto, no una inversión.

El actual directorio del BCRA ha comenzado su gestión de la peor manera, despidiendo sin causa a una veintena de compañeros que desarrollaban tareas y que bajo ningún concepto se los podría denominar “ñoquis”, como pretendió enmascarar en su momento el presidente del BCRA.

A su vez ha comenzado un proceso de desregularización del sistema financiero, tendiente principalmente a bajar el costo de la mano de obra, ofreciendo servicios financieros por personal bajo convenio colectivo de trabajo de comercio.

Por otra parte, el BCRA ha autorizado a distintas entidades a operar al público en días y horarios distintos al habitual, ello configura un avasallamiento inusitado a los derechos adquiridos de los trabajadores bancarios y por sobre todo un incumplimiento de las normativas del BCRA.

El real objetivo del BCRA es “peruanizar” el Sistema Bancario Argentino”. En Perú, los bancos abren sus puertas de 9 a 18 horas en la semana y los sábados hasta el mediodía. Este avance sobre los derechos laborales son un “costo” y no un derecho...

2. ¿Cree usted que dichos procesos de automatización afectan al clima laboral?

El avance tecnológico acompañado de la destrucción de puestos de trabajo formal e informal permite aplicar medidas para abaratar el costo de la mano de obra y la pérdida de derechos en materia laboral.

Esta mecánica busca generar en el trabajador que su agenda se limite a no perder su fuente laboral y circunscribirse a una economía de mera subsistencia, acotando la búsqueda de conquistas y mejoras de las condiciones laborales.

A su vez, en las sucursales bancarias, existe una gran preocupación ya que se sienten amenazados por ser reemplazados por las nuevas terminales de autoservicio que se puede depositar el dinero en efectivo y realiza el recuento de plata automáticamente, así como también, la posibilidad de depositar cheques vía cajero y te imprime una copia scaneada del mismo, función que se le atribuye a los cajeros y tesoreros de las sucursales.

Y También, en los call centres se están implementando servicios de llamadas automáticas para ofrecerle a los clientes altas de nuevos productos, eliminando así a todos aquellos empleados que anteriormente tenían una base de datos y llamaban ofreciendo, ahora de esta manera si el cliente quiere escuchar más acerca de la propuesta accede a la opción 1 y te deriva con un representante. En este último año hubo despidos de empleados del área comercial de varias entidades públicas y privadas provocando un descontento entre los empleados y el sindicato.

3. ¿Cree usted que en el largo plazo realmente el avance tecnológico originado en las sucursales y en la banca online van a reemplazar al capital humano?

Bill Gates expreso “Necesitamos servicios financieros, NO bancos”.

El siglo XXI a largo plazo va a poner en tela de juicio el rol de las entidades bancarias en el sistema capitalista. El avance de la tecnología permite que existan servicios financieros como el de la empresa ZOPA (Reino Unido) e donde las personas que poseen un pequeño acervo lo inviertan en microcréditos, sin intervención de ningún banco. El dinero físico será un recuerdo en el transcurso de este siglo que recién comienza.

Nuestro convenio, firmado en el año 1975, es una muestra de cómo era el que hacer de la actividad bancaria en aquella época y como el tiempo fue incorporando tecnología.

El avance tecnológico actual ya está generando las condiciones necesarias para discutir una jornada de trabajo de 6 horas en el sistema bancario, en la cual, aquellos cajeros de sucursales y oficiales de cuentas van a sentirse amenazados ante la caída en su carga horaria laboral.

4. Con las nuevas formas de retirar dinero por cajeros de supermercados, ¿Cree usted que pueden llegar a provocar un enfrentamiento entre los sindicatos?

Todo trabajador que realice una actividad que implique el ofrecimiento de servicios financieros debe ser considerado un trabajador bancario. Recientemente han sido encuadrados sindicalmente como trabajadores bancarios los compañeros de Carrefour Servicios Financieros.

Detrás del ofrecimiento de un servicio innovador para el cliente, se esconde un abaratamiento de la mano de obra por parte del sector más rentable de la economía, como son las Entidades Financieras, esta reducción del costo laboral no implica mayor generación de empleo sino por el contrario una mayor rentabilidad vía reducción de salarios.

Nosotros como sindicato vamos a trabajar y a defender los derechos ya adquiridos de todos nuestros trabajadores ya que desde hace muchos años velamos por sus derechos, estamos abiertos al ingreso de nuevos trabajadores pero vamos a velar también porque el ingreso de estos provoque una disminución laboral de nuestros compañeros.

5. ¿Pueden argumentar y defender que al tener un representante en una sucursal para el cliente es más confiable y seguro que por ejemplo, poder abrir una caja de ahorro vía celular?

En la actualidad los bancos están derivando las atenciones y los asesoramientos para la utilización de las máquinas de los depósitos, extracción de cajeros, consultas de saldos y demás, en el personal de seguridad de las sucursales.

Este asesoramiento por personal que no conoce los productos, que no ha sido capacitado por la entidad, que pertenecen a empresas externas, no configura otra cosa que el intento de las patronales bancarias de eliminar el puesto de auxiliar administrativo que es el verdadero responsable de asesorar y derivar al cliente que ingresa a la sucursal.

A su vez es necesario personal capacitado en normativas de prevención de lavado de activos y fraudes financieros para verificar la viabilidad de una apertura de cuenta.

El rol del trabajador bancario es vital en la medida que en la actualidad, los delitos financieros se han perfeccionado de tal manera que requieren un riguroso análisis desde el comienzo.

6. En contraposición, ¿los avances tecnológicos pueden crear nuevos puestos de trabajo, no solo disminuirlos? Se va a necesitar personal más calificado para poder manejar los nuevos procesos automatizados.

Los avances tecnológicos tienen que propender no a la pérdida de puestos de trabajo sino por el contrario a la reducción de la jornada de trabajo. La tecnología mejora la productividad del trabajador.

El avance tecnológico va generando el perfeccionamiento y la especificidad de la mano de obra.



Cada vez que se requiere mayor especialización, en el pasado nuestros abuelos construyeron sus hogares simplemente con el primario, en la actualidad se requiere hasta un posgrado para poder pensar en acceder a un hogar.

Actualmente, en las entidades bancarias, por los niveles de especificidad que tienen los sistemas, se solicitan estudiantes de carreras económicas para poder manejarlos, así como también, Ingenieros ya que los sistemas son muy complejos. Más allá de eso, las entidades bancarias piensan quedarse con dotación y en estos casos realizar cursos y capacitaciones para poder especializarse.

### **13.6 Entrevista Delegado Sindical: Anónimo**

1. ¿Cuál es la postura del sindicato frente a las nuevas medidas adoptadas por el BCRA? (las medidas respecto a que avance la automatización en los bancos)

Claramente el sindicato está en oposición. Va a generar que muchos trabajadores estén sin una posición de trabajo. La automatización significa que la tecnología va a correr al ser humano de una empresa que es una empresa de servicio, y una empresa de servicio necesita la acción de una persona. El sindicato está enfrentado a eso, ya lo hemos escuchado a nuestro secretario general referirse a eso. Estamos en veredas opuestas.

2. ¿Cree usted que dichos procesos de automatización afectan al clima laboral?

La realidad es que la tecnología aplicada a determinadas funciones sirve, pero como no es perfecta, sufre inconvenientes, y ahí es cuando empiezan a generarse malos climas de trabajo, porque te repito, somos una empresa de servicios, tenemos que darle servicio al cliente. Yo soy un delegado gremial que estoy todos los días en mi puesto de laburo, peleo por los derechos de la gente, tenemos que trabajar y tenemos que generar ingresos para el banco. Pero yo discuto con el

presidente por cuestiones que vulneran a los compañeros. Con relación a esto, cuando empiezan a haber fallas, no sé, en los cajeros, y necesita un soporte que no es online, tarda. Y el cliente lo percibe y se queja. Y empieza a generar rispidez dentro de la sucursal.

3. ¿Cree usted que en el largo plazo el avance tecnológico originado en las sucursales y en la banca online van a reemplazar al capital humano?

Sí, lo creo. La realidad es que va a pasar. Yo creo que en 5 años pasa. Los sindicatos tienen fuerza, poder, pero nada tiene más poder que las corporaciones. Lamentablemente, porque va a quedar gente sin trabajo. La idea justamente es esa: correr a la gente. Marginalarla, para después cuando esté desesperada acepte cualquier cosa. Esa es la ida estratégica. Uno puede ser de derecha o de izquierda, y es una estupidez hablar de ideología, pero la realidad la estrategia del empresariado es esa. Marginar a los seres humanos del trabajo y generarles necesidad, y en esa situación la gente acepta cualquier cosa por dos pesos con cincuenta. ¿Quién termina ganando? El empresario. Así que, creo que en 5 años se va a automatizar todo, para mí.

4. Con las nuevas formas de retirar dinero por cajeros de supermercados, ¿Cree usted que pueden llegar a provocar un enfrentamiento entre los sindicatos?

¡Sí! Ya hay. Ya hay conflicto entre los sindicatos. No es automatización pero le estas sacando trabajo al empleado bancario. Te dicen si gastas, no sé si hasta \$2.000 en Carrefour tenés acceso a retirar dinero en efectivo, le estas sacando laburo al empleado bancario.

Esa es la idea, lo que quieren hacer Rodri, y esto lo hacen con todas las actividades, es una estrategia. A ver, los sindicatos son corruptos, igual que los empresarios. Son todos corruptos. Yo no soy corrupto, pero gran parte del sindicato es corrupta, pero no es una cuestión de sindicato o política, es la

persona que es o no. Todo eso va a generar, lamentablemente, deterioro en la calidad del trabajo y va a generar desempleo. Claramente.

5. ¿En su opinión, al tener un representante en una sucursal, para el cliente es más confiable y seguro que el uso de prácticas más modernas, por ejemplo, hacer trámites desde el celular?

¡Sí! Si, por supuesto. A la gente le interesa la visita personalizada. El banco necesita conocer al cliente y el cliente al banco.

6. En contraposición, ¿los avances tecnológicos pueden crear nuevos puestos de trabajo, y no solo disminuirlos?

Coincido, sí. El avance tecnológico puede crear nuevos puestos de trabajo. Pero vuelvo a lo mismo, el empresariado manipula todo para que justamente haya menos cantidad y más desempleo. Después a la persona marginada le tira un *choripán* y acepta, pero creo que los avances tecnológicos pueden generar puestos de trabajo. Pero sostengo lo que te dije de los 5 años. Es un avance grave, pero bueno, por suerte existen los sindicatos que se oponen. Son corruptos, pero los políticos y las empresas privadas también, pero bueno, por lo menos se contraponen. Hay actividades que no tienen gremios y vulneran los derechos todo el tiempo. Por lo menos en este caso hay gremios. Son corruptos pero hay.

## 14. Imágenes



Horacio Escudero. Jefe Dpto. de Corresponsales del Exterior. Banco Nacional.



Daniela Ruiz. Jefa del Centro de Atención al Cliente del Banco HSBC