



ESCUELA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

Tiempos de Pandemia

Un análisis de cambios en procesos dentro de organizaciones

Carrera: Contador Público Nacional

Alumnos: Batalla Tomás

Castro Francisco

Juárez Lucas

Profesor Tutor: Mario Belec

Fecha de presentación: 01/02/2023

Índice

Introducción	4
Objetivos	4
Hipótesis	5
Técnicas de investigación	5
Marco teórico	6
Capítulo I - "Banco de la Nación Argentina"	10
Proceso I - "Apertura de cuenta bancaria"	11
Proceso Original	14
Proceso Adaptado	14
Proceso II - "Tipos de cheques"	19
¿Cheque físico o cheque electrónico?	22
El outsourcing y su importancia en el proceso de los cheques	28
Capítulo II - "Diálisis S.A."	32
Proceso I - "Reclutamiento de personal"	33
Proceso original	37
Proceso adaptado	40
Proceso II - "Pago a proveedores"	45
Proceso original	45
Proceso adaptado	47
Conclusiones	50
Bibliografía	53
Anexo I	54

Índice de imágenes

Figura 1: Oferta de cuentas del Banco de la Nación Argentina	13
Figura 2: Comparativa de duración del proceso "Apertura de cuenta bancaria"	17
Figura 3: Imagen ilustrativa "Cheque anulado"	20
Figura 4: Diagrama de proceso del cheque físico	25
Figura 5: Diagrama de proceso del cheque electrónico	26
Figura 6: Imagen ilustrativa "Proceso de selección virtual"	41
Figura 7: Variación de los usuarios de LinkedIn	43

Introducción

Como consecuencia de la pandemia que nos encontramos atravesando, la abrupta irrupción del teletrabajo y la digitalización de los procesos trajeron aparejados cambios en la dinámica de los mismos. La problemática del aislamiento obligatorio y su imposibilidad de circulación contrasta con la cantidad de procesos presenciales que tienen muchas empresas. La digitalización de muchos de esos procesos es necesaria.

Todos estos cambios ya se encontraban en la agenda de muchas empresas, lo único que logró el aislamiento social preventivo obligatorio (A.S.P.O.) fue acelerarlos por la necesidad de mantenerse operativas.

En el presente trabajo de investigación se desea recolectar experiencias de cambios en procesos administrativos observadas durante este tiempo, analizando modificaciones aplicadas al trabajo que se realiza en entidades bancarias y empresas del rubro de salud.

Palabras claves

Pandemia – Procesos – Tecnología – Adaptación - Empresas

Pregunta de investigación

La pandemia, ¿provocará cambios con resultados positivos en la dinámica de los procesos y en la eficiencia organizacional?

Objetivos

Objetivo general

Indagar en el rubro bancario y de salud, determinando procesos relevantes y de mayor cambio durante el ASPO. Especificar el impacto en el nivel de eficiencia y seguridad, en la dinámica de los mismos.

Objetivos específicos

Exponer y explorar los diferentes procesos que componen la dinámica organizacional del Banco de la Nación Argentina y de Diálisis S.A, como así también sus características y las modificaciones que sufrieron desde el inicio de la pandemia.

Identificar procesos transversales de cada entidad que hayan sido afectados por la situación actual en comparación al año 2019 para evaluar los cambios sufridos y el impacto en la eficiencia de los mismos.

Demostrar que los efectos colaterales provocados por la pandemia en los diferentes procesos tienen un efecto positivo en la eficiencia y en el dinamismo interno de las organizaciones.

Hipótesis

Las adaptaciones que tuvieron que afrontar las diferentes organizaciones a lo largo del ASPO desencadenaron diversos cambios que mejoraron la eficiencia organizacional. Las mismas, generan resultados positivos, los cuales no serán momentáneos, sino que perdurarán en el tiempo y trazarán un camino de digitalización corporativa.

Técnicas de investigación

Nuestro trabajo fue desarrollado de manera mixta, basada tanto en información primaria como secundaria.

En lo que respecta al marco teórico y a la historia del arte, nos basamos en información secundaria de textos de especialistas para entender los procesos seleccionados en su totalidad.

Completando, recopilamos información primaria a través de encuestas y de entrevistas a usuarios involucrados pertenecientes a distintos niveles de las organizaciones, para analizar cómo trabajaban en el aspecto global las organizaciones antes de la pandemia, qué les ocurrió con dicha situación y cómo se adaptaron para trabajar hoy en día.

Marco teórico

Trabajaremos sobre dos organizaciones de ámbitos diferentes. En primer lugar seleccionamos dos procesos del **Banco de la Nación Argentina**. Luego, analizaremos una empresa cuya misión es la prestación de servicios de diálisis. Por cuestiones de confidencialidad de información, ética y protocolos, se nos ha solicitado no brindar su nombre y la llamaremos **Diálisis S.A.** Las empresas seleccionadas pertenecen a diferentes universos, de este modo se logrará visualizar el presente trabajo de una manera integral.

En ambos casos, nos enfocaremos en dos procesos de cada ente. Cuando trabajamos con **Diálisis S.A.**, hacemos foco en el área de recursos humanos específicamente en el proceso de “Incorporación de Personal”. En segundo lugar, pasamos al área contable y analizamos el proceso de “Pago a Proveedores”.

Al momento de analizar al **Banco de la Nación Argentina** nos centraremos en la reinención del cheque tradicional y el crecimiento de la utilización del “Cheque Electrónico” y luego, en las modificaciones aplicadas al proceso de “Apertura de cuentas bancarias”.

A continuación, pasamos a desarrollar los conceptos a analizar en el presente trabajo:

Reclutamiento de personal

Para comenzar con nuestra segunda entidad vamos a analizar el proceso de **Reclutamiento y Selección de Personal**.

¿Qué es el reclutamiento?

El reclutamiento puede entenderse como aquel proceso mediante el cual, una organización tratará de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para cumplir un determinado trabajo, y atraerlos en número suficiente para que sea posible la posterior selección de alguno de ellos. Para Peña Baztán (1990): Reclutar consiste en llevar a cabo las acciones oportunas para localizar y contactar con los candidatos que nos interesan, para convencerles de que se sometan a las entrevistas y pruebas correspondientes, con el fin de determinar si son el tipo de colaborador que buscamos. (Equipo Vértice, 2007, P. 6)

Uno de sus fines es abastecer al proceso selección, que es el paso necesario siguiente a la hora de contratar personal en la empresa. Es primordial que en esta parte del proceso se clasifiquen los candidatos, funcionando así como el primer filtro.

Lo importante de la etapa de reclutamiento es que se logren atraer no solamente los candidatos suficientes para abastecer las vacantes disponibles, sino también recursos calificados para cubrir los cargos deseados. Es decir, se busca cantidad por supuesto, pero sobre todo, calidad.

¿Qué es la selección?

Un dicho popular afirma que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización (Chiavenato, 2001, P. 238-239)

Para decirlo de otra manera, podemos definir a la selección de personal como el proceso de elegir, entre los candidatos ya reclutados, a el o los más adecuados para formar parte de la empresa y cubrir los cargos vacantes necesarios. La selección es el proceso posterior e inmediato al reclutamiento. La entrevista de selección es la técnica más utilizada hoy en día a la hora de incorporar gente a las empresas.

Pago a proveedores

La operación básica de pago incluye el conjunto de operaciones necesarias para cancelar una obligación contraída. En general implica una disminución del activo (disponibilidades) y una correspondiente disminución del pasivo (deudas). Tiene como origen la existencia de una obligación hacia un tercero representada en una cuenta o documento a pagar y produce como resultado el egreso de dinero o de un cheque. (Alberto Díaz, 1981, P. 28)

Si a la teoría nos remitimos, existen innumerables formas de encarar el proceso de pago. Dicho proceso varía significativamente entre las diferentes empresas, ya que no todas tienen la misma estructura, el mismo tamaño, o bien, no pertenecen al mismo rubro. Es un proceso que cada una lo moldea y lo adapta a sus propias necesidades y recursos.

En el caso de las pequeñas empresas, se suele realizar el pago en efectivo contra entrega de la mercadería. Según la ley de prevención de la evasión fiscal N° 25.345, cualquier

pago de importe superior a \$1.000 (pesos mil) debería estar bancarizado, aunque sabemos que esto no sucede en las pequeñas empresas.

Al referirnos a empresas medianas, el pago se realiza mediante cuenta corriente con un plazo corto ya que no suelen realizar grandes compras como para obtener mejores condiciones.

Por otro lado, las grandes empresas suelen operar de la misma manera pero por lo general cuentan con mejores plazos para los pagos ya que los volúmenes que manejan son mayores y puede existir una relación contractual entre ambas partes mediante la cual se determinan las condiciones detalladamente.

En el caso particular de Diálisis S.A., al ser una gran empresa, se manejaba solamente a través de medios bancarizados. No realizaba ni pagos en efectivo ni endosaba cheques de terceros para pasarle a sus proveedores. Ahondaremos en detalles a lo largo de nuestro trabajo de investigación.

Cheque electrónico

Una orden de pago librada contra un banco que permite a aquel que lo recibe cobrar una cierta cantidad de dinero que está estipulada en el documento y que debe estar disponible en la cuenta bancaria de quien lo expide.

El cheque se utiliza como medio de pago, reemplaza al dinero en efectivo, permitiendo a una persona realizar una extracción de dinero de una cuenta, sin necesidad de ser el titular de la misma. Existen dos grandes tipos de cheques: el cheque común y el cheque de pago diferido.

Un cheque común es aquel que cuenta con 30 días para su cobro, comenzando a contar el plazo a partir de su fecha de emisión. En el caso que se tratara de un cheque librado en el extranjero pero que se vaya a cobrar en la República Argentina, tendrá un plazo de vigencia de 60 días desde su fecha de librado. Mientras que el cheque de pago diferido tiene una fecha de emisión y fecha de cobro, siendo el plazo de cobro 30 días a partir de esta última.

Por otra parte, un cheque electrónico, o e-check, es un instrumento de pago que logró un protagonismo muy relevante en el actual contexto. Se asemeja a una transferencia diferida, con la peculiaridad que es endosable. El e-check mantiene las particularidades de un cheque tradicional y tiene carácter de título ejecutivo, la principal diferencia con el cheque tradicional radica en que se confecciona, emite y cobra de manera electrónica.

Apertura de cuenta bancaria

Proceso fundamental que sostiene a todos los bancos. Es una de las principales herramientas con la que cuentan para atraer nuevos clientes. Por este motivo es de suma importancia que, ante esta situación repentina y extraordinaria, las entidades bancarias se adapten rápidamente.

Una cuenta bancaria es un contrato que un individuo o una empresa firman con un banco para poder ingresar su dinero a la misma y, a través de ella, realizar todo tipo de operaciones. Dichas operaciones se realizan a través de las plataformas online que se nos ofrecen.

Capítulo I

“Banco de la Nación Argentina”

El Banco de la Nación Argentina¹ (BNA) fue fundado el 26 de octubre de 1891, mediante la ley 2.841 que se promulgó durante el mandato del presidente Carlos Pellegrini.

El BNA es una entidad financiera pública que empezó a operar el 1 de diciembre del mismo año de su fundación, abriendo su primera sede en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Actualmente cuenta con más de 600 sucursales distribuidas a lo largo y a lo ancho del territorio nacional. También tiene presencia en diferentes países del mundo como Brasil, Chile, Bolivia, Uruguay, Paraguay, España, Estados Unidos y China, entre otros, empleando una cantidad total de 18.295 personas a nivel mundial.

En este caso puntual, la particularidad de nuestra investigación fue que la abordamos desde dos enfoques distintos. Si bien analizamos la modificación de los distintos procesos en sí, nuestro objeto de estudio fue tanto la entidad bancaria como los clientes de la misma. Hicimos foco, en ambos análisis, en las modificaciones que sufrieron los procesos y comparamos la eficiencia y la velocidad con la que se llevaban a cabo antes y ahora. La idea fue, como mencionamos anteriormente, detectar dichos cambios tanto para el empleado bancario que realizaba el proceso interno, como para el cliente que hace uso de las herramientas que brinda la entidad.

¹ Banco de la Nación Argentina, en adelante denominado BNA.

Proceso I

“Apertura de cuenta bancaria”

Para nuestro primer análisis, tomamos el proceso de **Apertura de cuentas bancarias**.

Dicho proceso es uno de los pilares fundamentales que sostienen a todos los bancos, ya que es una de las principales herramientas con la que cuentan para atraer nuevos clientes. Por este motivo fue de suma importancia que, ante esta situación repentina y extraordinaria, las entidades bancarias se adapten rápidamente.

Para poder entender de una manera más completa el enfoque de nuestro trabajo, es importante que hagamos una introducción general al tema. Comencemos definiendo nuestro objeto de estudio, las cuentas bancarias.

¿Cuál es su función y su finalidad?

Tener el dinero a resguardo, a salvo de cualquier tipo de imprevisto (incendio, robo, entre otros)

¿Qué tipos de cuentas existen?

- Cuenta Gratuita Universal ²(CGU)

Es una cuenta a la que solamente pueden acceder aquellas personas que no posean una cuenta en ningún banco, es decir, no se encuentren bancarizados al momento de solicitar la apertura.

La CGU tiene la particularidad de que se puede abrir en cualquier entidad bancaria y la apertura de la misma, su mantenimiento, la tarjeta de débito con la que se opera, la consulta de saldos, movimientos y las extracciones mensuales en cajeros automáticos (hasta un tope de 8 por mes) son completamente gratis para el titular.

Realmente es una gran opción para aquellas personas que quieran formar parte del sistema bancario y no tengan la posibilidad de afrontar un mantenimiento mensual para poder acceder al mismo.

² Cuenta Gratuita Universal, en adelante denominada CGU.

El 23 de enero del año 2020, el Banco Central de la República Argentina³ (BCRA) a través de la Comunicación "A" 6876, dispuso una serie de normas sobre "Depósitos de ahorro, cuenta sueldo y especiales", en las que detallan minuciosamente todos los aspectos que deberán cumplir las entidades financieras en relación a la CGU, regulando de esta manera a nivel nacional el uso de la misma.

Es obligación de las entidades financieras difundir la CGU para que sea de público conocimiento y así lograr abarcar un mayor número de personas e incorporarlas al sistema bancario.

- Caja de ahorro en moneda local y en moneda extranjera

Para comenzar, es importante mencionar que su apertura, mantenimiento y emisión de una tarjeta de débito son gratuitas.

A priori, podríamos pensar que la Caja de Ahorro y la CGU son similares, pero sin embargo existen algunas diferencias.

Una de las principales diferencias es que la CGU solamente puede ser en moneda local y la Caja de Ahorro puede ser también en moneda extranjera. Por otra parte, CGU se puede tener solamente una, mientras que no hay un límite para la cantidad de Cajas de Ahorro que se puedan tener.

Otro dato para tener en cuenta es que, en las cajas de ahorro, el saldo que queda genera intereses mensuales (mínimos).

- Cuenta corriente

Ésta, a diferencia de la caja de ahorro, te ofrece la posibilidad de solicitar chequeras para poder hacer pagos a través de cheques y no cuenta con intereses o rendimientos sobre el saldo que queda en la cuenta.

Asimismo, el titular de una cuenta corriente tiene la particularidad de poder disponer de más saldo del que tiene en su cuenta, dicha posibilidad se denomina "girar en descubierto". El saldo máximo para girar en descubierto es previamente acordado con la entidad. Desde luego, el banco cobrará intereses sobre el saldo negativo de la cuenta.

³ Banco Central de la República Argentina, en adelante denominado BCRA.

- Cuenta sueldo

A través de esta cuenta se cobra el sueldo mensual cuando uno se encuentra trabajando bajo relación de dependencia. El empleado tiene la libertad de solicitarle al empleador que le abra su cuenta sueldo en el banco que él desee.

En la mayoría de estos casos, las entidades ofrecen un paquete que incluye tarjeta de crédito, cuenta corriente y una caja de ahorro en dólares bonificando de manera total o parcial el costo mensual de su mantenimiento.

- Cuenta de la seguridad social

Estas cuentas son caja de ahorros pero tienen la particularidad que se utilizan exclusivamente para el cobro de las prestaciones de ANSES.

¿Quiénes pueden acceder a ellas?

Pueden acceder a una cuenta bancaria aquellas “personas humanas hábiles para contratar o para disponer libremente del producido de su trabajo lícito”, según comunicación del BCRA “A” 6709. Dichas personas, deberán acercarse a una sucursal del banco con su DNI para poder iniciar el trámite de apertura.

En la figura 1 se puede observar una captura de pantalla de la página web del BNA, en donde figuran las cuentas que poseen y la oferta de las mismas bajo la modalidad de paquetes integrales.

Figura 1: Oferta de cuentas del Banco de la Nación Argentina

Fuente: sitio web: <https://www.bna.com.ar/Personas/Paquetes>

Proceso Original

Ahora que ya estamos más interiorizados sobre el tema que estamos tratando, pasemos a la segunda etapa de este desarrollo, ¿Cómo era el proceso de apertura de cuenta en una entidad bancaria antes de la irrupción de la pandemia?

Nuestro primer trabajo de campo, para el relevamiento de la información necesaria, consistió en entrevistarnos con Julián Denicolai, jefe de área interino en la sucursal 3480 del BNA domiciliada en la calle Cazón 1600, en la localidad de Tigre.

Para ponernos aún más en tema, le pedimos que nos cuente cuáles eran los pasos necesarios para la apertura de una cuenta bancaria antes de que el COVID-19 irrumpa en nuestras vidas y nos obligue a quedarnos en nuestros hogares.

El trámite era sencillo pero exclusivamente de forma presencial, los requisitos para la apertura de la cuenta eran simplemente llevar el dni y completar todos los formularios requeridos por la entidad.

La validación de identidad la hacía el mismo empleado que se ocupaba del proceso de apertura, verificando el DNI in situ y confirmando la información volcada en los formularios. La firma del cliente ya quedaba registrada en los libros bancarios y a los 7 días se recibía la tarjeta de débito correspondiente en la sucursal seleccionada.

Si bien el trámite no tenía demasiadas complicaciones, los clientes demoraban aproximadamente 45 minutos hasta que se podían ir con la solicitud confirmada, sin tener en cuenta la demora que pudieran llegar a tener los oficiales en la atención. En una segunda instancia, el cliente debía presentarse nuevamente en la sucursal a los 7 días para poder obtener su tarjeta de débito y comenzar a operar con la misma y así finalizar el proceso.

Proceso Adaptado

Debido al Aislamiento Social Preventivo Obligatorio⁴ (ASPO) impuesto por el Gobierno de la Nación Argentina, el BNA no tuvo otra alternativa más que adaptarse y encontrar otra forma de poder seguir brindando sus servicios.

⁴ Aislamiento Social Preventivo Obligatorio, en adelante denominado ASPO

A partir del 20 de marzo de 2020, el ente puso en marcha su reinversión. Puntualmente, Julián nos comentó que el principal cambio, desde luego, fue que todo pasó a poderse resolver de manera no presencial, es decir, virtual.

Aquellas personas que quisieran abrirse una cuenta en el banco debían ingresar a la página web del BNA (<https://www.bna.com.ar>) o bien bajarse una aplicación al teléfono móvil y desde ahí podían comenzar su trámite de apertura.

Es importante destacar que, aquellos usuarios que quieran operar de manera presencial, como puede ser un retiro de efectivo por caja, deberán necesariamente acercarse a la entidad bancaria y registrar su firma. Aquellos que decidan operar solo con medios electrónicos no tienen la necesidad de hacerse presentes en el banco en lo absoluto.

- **VALIDACIÓN DE DATOS**

La validación de datos se empezó a realizar a través de una fotografía de rostro y una verificación de correo electrónico. De esta manera, no sólo está ganando tiempo el cliente, que lo hace sin moverse de su casa, sino que también el empleado bancario ya tiene una validación de los datos del usuario realizada previamente y simplemente le da curso (o no) a la apertura solicitada. Desde luego, la practicidad de la validación online de datos tiene un costo para las entidades, pero es un punto que analizaremos más adelante a lo largo del presente trabajo.

El proceso de validación de datos se hace de forma conjunta con el Registro Nacional de las Personas⁵ (ReNaPer), el cual brinda las siguientes alternativas:

- Servicio de autenticación y vigencia del DNI
- Servicio de verificación de identidad por medio de imágenes de huellas digitales
- Servicio de verificación de identidad por medio de fotografías de rostros
- Servicio de datos básicos del DNI
- **Servicio de Validación Múltiple**

Las entidades bancarias utilizan este último, el **Servicio de validación múltiple**.

Este recibe como datos de entrada una imagen del frente y del dorso del DNI y una fotografía de frente del titular del DNI.

⁵ Registro Nacional de las Personas, en adelante denominado RENAPER.

Como resultado de la consulta, el ReNaPer, devuelve un puntaje que se denomina “score” y surge de la comparación del rostro enviado a través de la fotografía del solicitante con la base de datos biométricos que posee.

Luego, el oficial de cuenta recibe la devolución del ReNaPer y, junto con la información con la que cuenta la entidad bancaria se define si la apertura de cuenta se realiza o no. En el caso que la cuenta se abra correctamente, el último paso que quedaría sería la emisión de la tarjeta de débito correspondiente o “plástico” como suele denominarse vulgarmente. La entrega de la misma se realiza en el domicilio del cliente y demora entre 7 y 15 días hábiles, comenzando a contar dicho lapso una vez confirmada la operación.

- **POSIBLES COMPLICACIONES**

Si bien parece algo sencillo de implementar, en el camino nos topamos con que había más inconvenientes de los que nos imaginábamos.

Esta adaptación consistió en modificar la modalidad y la forma en la que dicho proceso se llevaba a cabo. El cambio no fue solamente en las etapas del proceso, sino que también implicó cambios en procesos relacionados, tales como la seguridad y comprobación de datos, que también debieron adaptarse.

El nuevo proceso lamentablemente no pudo abarcar la misma cantidad de individuos que estaba alcanzada por el proceso anterior. Por ejemplo, podemos mencionar el caso particular de las personas mayores que no tienen conocimiento de las nuevas tecnologías, o bien todas las personas de bajos recursos que no tienen acceso a la misma.

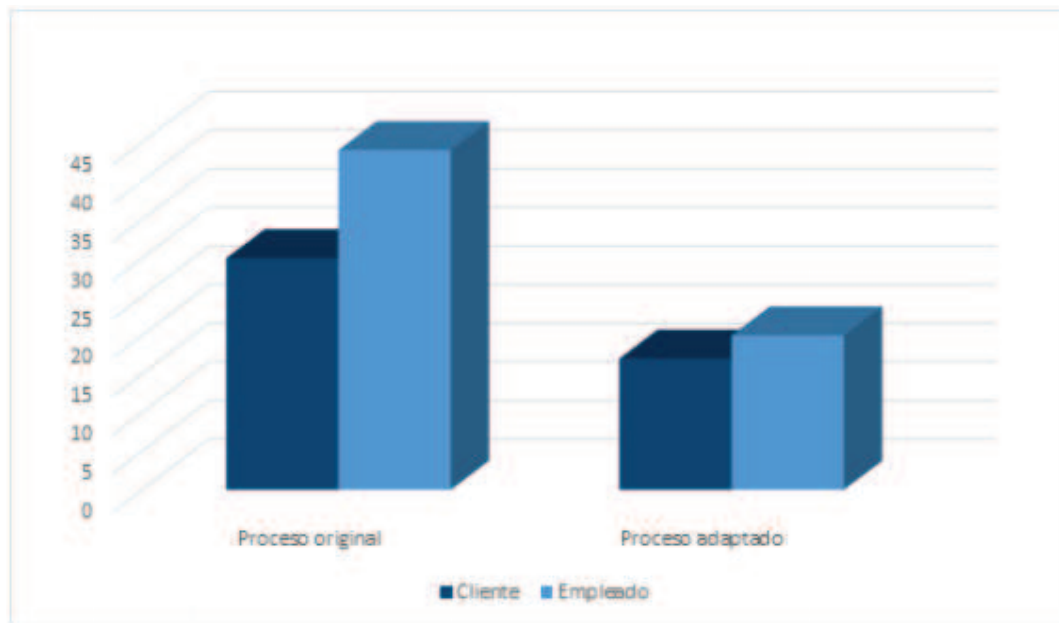
Por otra parte, Julián en la entrevista nos comentó que tuvo una experiencia particular que nos sorprendió. Por supuesto, ningún tipo de tecnología es infalible y, en algunos casos, no se recomienda. Tal es así que en el BNA tuvieron un inconveniente para realizarle la apertura de cuenta a un cliente que tenía un hermano gemelo idéntico del mismo sexo. Para ese cliente en particular, el nuevo proceso no fue para nada beneficioso ya que terminó demorando mucho más de lo que hubiese tardado en una situación normal.

No está de más mencionar que en varias oportunidades las bases de datos no funcionan correctamente, los sistemas y servidores se caen o perderán la conectividad, entre otras situaciones cotidianas que rodean al universo de la tecnología.

Para ir dándole un cierre al tema cuentas bancarias y a modo de un análisis preliminar, nos parece importante destacar la reducción en los tiempos. En primer lugar para el cliente, ya que puede hacer todo desde su casa y no tiene la necesidad de acercarse a la sucursal. En segundo lugar para el empleado bancario, ya que recibe toda la información personal de los clientes precargada en el sistema y validada por el ReNaPer, puede ser mucho más productivo, utilizando este tiempo ocioso en otro tipo de tareas.

Trayendo a colación el tema de la productividad, creemos que es interesante reflejar de manera gráfica y sencilla, cuánto tiempo se ahorró cada empleado al poder realizar las aperturas de cuenta de esta manera virtual, como así también el cliente de la entidad.

Figura 2: Comparativa de duración del proceso “Apertura de cuenta bancaria”



Fuente: Creación propia

Aunque el gráfico es muy sencillo, la figura 2 ilustra la clara tendencia en la reducción de los tiempos. Se comparó el proceso en sus dos instancias, desde la perspectiva del empleado bancario y de la del cliente, midiendo cada uno en relación al tiempo necesario (en minutos) para completar el proceso de inicio a fin.

La información del gráfico anterior fue recopilada de dos maneras diferentes:

- Desde el lado del empleado bancario, aprovechando la información que nos pudo brindar Julián, extrajimos que el tiempo promedio necesario que tenía estipulado el banco para que sus empleados realicen el proceso en cuestión era de 45 minutos. Se realizó una nueva medición de estos tiempos y nos encontramos con que la realidad actual era otra. Los tiempos se redujeron en más de un 50% bajando a unos 22 minutos para completar el proceso. Esto se debe a, entre otras cosas, la pre validación de datos que recibe la entidad y se verifica cómo esto impacta en la productividad de los empleados.
- Para saber cuánto demoraba aproximadamente un cliente antes y ahora, nos basamos en las experiencias de los usuarios, hablando con muchos de ellos directamente en la puerta de la entidad bancaria. De esa manera llegamos a la conclusión de que, si bien desde el lado del cliente no fue tan significativa la mejoría, de todos modos se pasó de un tiempo promedio de 35 minutos a unos 19 minutos aproximadamente. No hay que dejar de tener en cuenta que, en el caso del cliente, todo se realiza desde la comodidad de su domicilio.

¿CÓMO CONTINUARÁ EL PROCESO?

Hoy en día nos encontramos en una etapa de “Distanciamiento social preventivo y obligatorio”. De esta manera se abrieron nuevas posibilidades y los bancos comenzaron a retomar sus operaciones habituales.

Volvimos a consultarle a Julián sobre qué medidas estaban tomando los bancos y nos comentó que ahora se están desarrollando como antes de la pandemia pero exclusivamente con turno previo. De todos modos sigue disponible toda la oferta virtual para aquellas personas que les resulte más sencillo y decidan realizar sus trámites de manera remota.

De esa forma, se pudieron incorporar a todos los clientes que habían quedado excluidos en el transcurso del ASPO y siguen teniendo los beneficios de poder operar a través de los canales virtuales si es que así lo desean.

En líneas generales, se está forjando una suerte de conjunción entre la realidad pre pandemia y la realidad post pandemia. Creemos, a priori, que esta complementariedad entre los procesos antiguos y los nuevos va a ser una tendencia creciente no solamente en el ámbito bancario si no en muchos otros campos.

Proceso II

“Tipos de cheques”

“Las dos palabras más bellas de la lengua inglesa son: cheque adjunto”

Dorothy Parker

Para nuestro segundo análisis, estudiaremos cómo se adaptó el uso del cheque físico. Teniendo en cuenta las nuevas condiciones que impuso la pandemia, abordaremos la migración del mismo al medio de pago ya existente, pero no tan utilizado, cheque electrónico.

Antes de comenzar a hablar del cheque electrónico nos parece interesante mencionar cómo nació el antiguo cheque físico.

La historia se remonta a Inglaterra. El cheque físico surge por la necesidad que tenían los bancos de poder continuar con sus operaciones habituales. A mediados del siglo XVIII la corona decidió conceder el privilegio de la emisión de billetes al Banco de Inglaterra. De esta manera, los demás bancos comenzaron a tomar letras de cambio, confeccionadas in situ, es decir, a la vista del banquero. Los clientes giraban estos documentos para poder hacer frente a sus deudas, de esta manera, los bancos emitían los pagos correspondientes a aquellos que se presentarán con las letras de cambio en su poder.

El crecimiento del cheque fue progresivo, pero ya eran evidentes las ventajas que traía aparejadas. Podemos mencionar, por ejemplo, que evitaban que las personas tuvieran que circular con grandes cantidades de dinero en su poder, arriesgándose a ser asaltados. Otro beneficio era que se podían cancelar las deudas de manera exacta y precisa, sin necesidad de redondeos o de vueltos. Estos son algunos de los motivos que le permitieron al cheque ir ganando terreno e instalándose lentamente como forma de pago corriente utilizada a nivel mundial.

En nuestro país, el uso del cheque se reguló en el año 1995 con la Ley 24.452 y luego se modificó en el año 1997 a través de la Ley 24.760.

Tipos de cheques

Existen dos grandes tipos de cheques: el cheque común y el cheque de pago diferido. Sin embargo, pueden ser librados de diversas maneras y tienen que contener determinada información para ser considerados válidos. ¿Cuáles son los requisitos?

- Fecha y lugar de emisión
- Fecha de pago (solamente en los cheques de pago diferido)
- Número identificador del cheque
- Leyenda “cheque de pago diferido” explícitamente impresa (solamente en los cheques de pago diferido)
- Importe en números y en letras
- Nombre y domicilio de la entidad bancaria
- Nombre o razón social del librador y domicilio de pago
- Nombre o razón social del beneficiario (excepto en el cheque al portador)
- Firma del librador o del apoderado

Si no se cumplen los requisitos antes mencionados, el cheque será rechazado por la entidad bancaria, tal como se muestra en la figura 3.

Figura 3: Imagen ilustrativa “Cheque anulado”



Fuente: Sitio web: <https://www.todocoleccion.net/documentos-bancarios/1993-cheque-banco-nacion-argentina~x173522777>

¿A quiénes puede ser extendidos?

- A una persona determinada:

Este tipo de cheque es transmisible por endoso. Los cheques comunes pueden ser endosados como máximo una vez y los cheques de pago diferido dos.

- A una persona determinada con la cláusula “no a la orden”:

Quién recibe el cheque no puede transmitir más derechos sobre el mismo. En los casos en los cuales se quiera transferir a una entidad financiera que se encuentre comprendida en la ley 21.526 se podrá realizar a través de un simple endoso.

- Al portador:

Solamente con la entrega del cheque se da por válida la transmisión del mismo.

Otros tipos de cheques

- Cheque cruzado

Debe tener 2 barras paralelas en la esquina superior izquierda del anverso del cheque. Puede ser general o especial. La particularidad del cheque especial es que entre las barras identificatorias del mismo se encuentra el nombre de la entidad que está autorizada a pagar el cheque.

- Cheque imputado:

Tanto el librador como el portador pueden indicar el destino del pago con su firma. Sólo aquel destinatario de dicha imputación es el único con la facultad de poder endosar el cheque.

- Cheque para acreditar en cuenta:

Debe incluir la leyenda “acreditar en cuenta” para de esa forma evitar que el cheque se pague en dinero.

- Cheque certificado:

La certificación de un cheque genera el débito y la reserva del importe del mismo en la cuenta bancaria de la cual se emite con el fin de evitar cualquier tipo de imprevisto, principalmente vinculado con la solvencia del librador. La certificación es por el importe total del cheque y no debe superar los 5 días hábiles bancarios.

¿Cheque físico o cheque electrónico?

Sin duda el cheque electrónico fue una solución radical para la situación que estamos viviendo, pero ¿Qué tan eficiente es el uso del mismo en términos reales?

Uno de nuestros objetivos es medir esa eficiencia comparando ambos medios de pago, para determinar así, qué tanto se ven beneficiados los usuarios y los empleados bancarios con esta nueva forma electrónica de pago.

Podemos diferenciar tres etapas en el proceso de pago a través de un cheque: Emisión, transmisión y ejecución.

- **Emisión**

Existen varios pasos necesarios para poder emitir un cheque físico.

En primer lugar, es preciso solicitar la chequera a la entidad financiera correspondiente. Una vez que la chequera fue emitida, el cliente debe acercarse a una sucursal para poder firmar la conformidad y llevarse la o las chequeras solicitadas. Suelen demorar entre 7 y 10 días hábiles en llegar a la sucursal de origen de la cuenta. Recién en ese momento, con la chequera en su poder, puede empezar a confeccionar el cheque en cuestión.

En las grandes empresas, los cheques suelen tener más de una firma para poder ser validados. Ese proceso es lento y engorroso y suele realizarse un determinado día a la semana, ya que deben hacerse presentes todos los firmantes de la cuenta.

Entretanto, desde la perspectiva del banco, se recibe la solicitud de emisión de la chequera y se procede a validarla. Luego se envían las chequeras a la sucursal correspondiente y se espera que venga el cliente a firmar su retiro.

En esta primera etapa que la denominamos “emisión” es donde se concentra la mayor parte del trabajo que realiza el banco, ya que en las siguientes etapas la tarea queda, en mayor medida, del lado del cliente.

Los cheques electrónicos presentan una serie de ventajas respecto a los físicos en cuanto a tiempos y practicidad.

Si bien algunos bancos solicitan a sus clientes que hagan previamente un pedido online de los cheques electrónicos que van a utilizar, en la mayoría de los casos, este tipo de cheques se emiten directamente desde las plataformas web de las entidades sin necesidad de realizar una solicitud previa. Este tipo de servicio los bancos lo tercerizan en empresas especializadas, como puede ser Gire S.A., de la cual hablaremos más adelante.

Desde el lado del cliente, a la hora de emitir un cheque electrónico, debe ingresar a su online banking, seleccionar el destinatario del mismo (si no lo tiene cargado va a tener que solicitarle los datos y agregarlo a la agenda de contactos) y, simplemente, emitir el cheque. En estos casos, como medida de seguridad, se le pedirá al cliente que ingrese un código (generalmente llamado token) para poder validar la identidad y continuar la operación.

- **Transmisión**

En este caso, a diferencia de la etapa anterior, el cliente es el que tiene que dedicarle la mayor parte de su tiempo. Esto se debe a que tienen que coordinarse los horarios de ambas partes (emisor y receptor) para que el cheque pueda ser entregado.

El cheque físico puede tener una serie de errores humanos. Tales como, estar mal el importe (en pesos o en letras), figurar mal el nombre del beneficiario, la fecha puede ser errónea o puede estar falto de firma. Esta serie de errores ocasionan demoras en el proceso ya que será necesario confeccionar un nuevo cheque y se irá viendo retrasado el objetivo final de la operación.

Una vez que se corrobora que los datos en el cheque son correctos y es válido, el beneficiario puede ir a depositarlo en su cuenta bancaria o bien, endosarlo para afrontar una deuda con un tercero. En este último caso, el cheque se seguiría transmitiendo hasta que el beneficiario final lo deposite en su cuenta.

Un cheque electrónico se recibe automáticamente en la cuenta bancaria del beneficiario. El receptor tiene tres opciones:

-Puede aceptarlo y comenzar el proceso de pago del mismo.

-Puede endosarlo y enviárselo a un tercero para afrontar una deuda. Este proceso no tiene límite de endosos, a diferencia del cheque físico.

-Puede rechazarlo y exigirle al emisor que le realice uno nuevo ya que el importe no era el acordado o no se respetó la fecha pactada.

- **Ejecución**

- ✓ Del cheque físico:

Puede endosarse y pasar a un tercero como pago (hasta un límite de endosos). El beneficiario final va a tener que acercarse a una sucursal bancaria para poder depositar el cheque.

Recibe el cheque por la terminal de autoservicio o por caja. En el caso del autoservicio, al cierre del día debe ir un empleado a retirar todos los depósitos para luego verificar la información. En el caso del depósito por caja, se verifica en el momento. Puede ser rechazado porque no esté correctamente legible algún dato o bien porque la firma no es de una persona con autoridad sobre la cuenta (firmante).

- ✓ Del cheque electrónico:

Puede endosarse y pasar a un tercero como pago (sin límite de endosos). Se puede depositar directamente en tu cuenta de manera online. Puede dejarse en custodia bancaria si es un cheque diferido. Se puede vender a través de la página de la entidad.

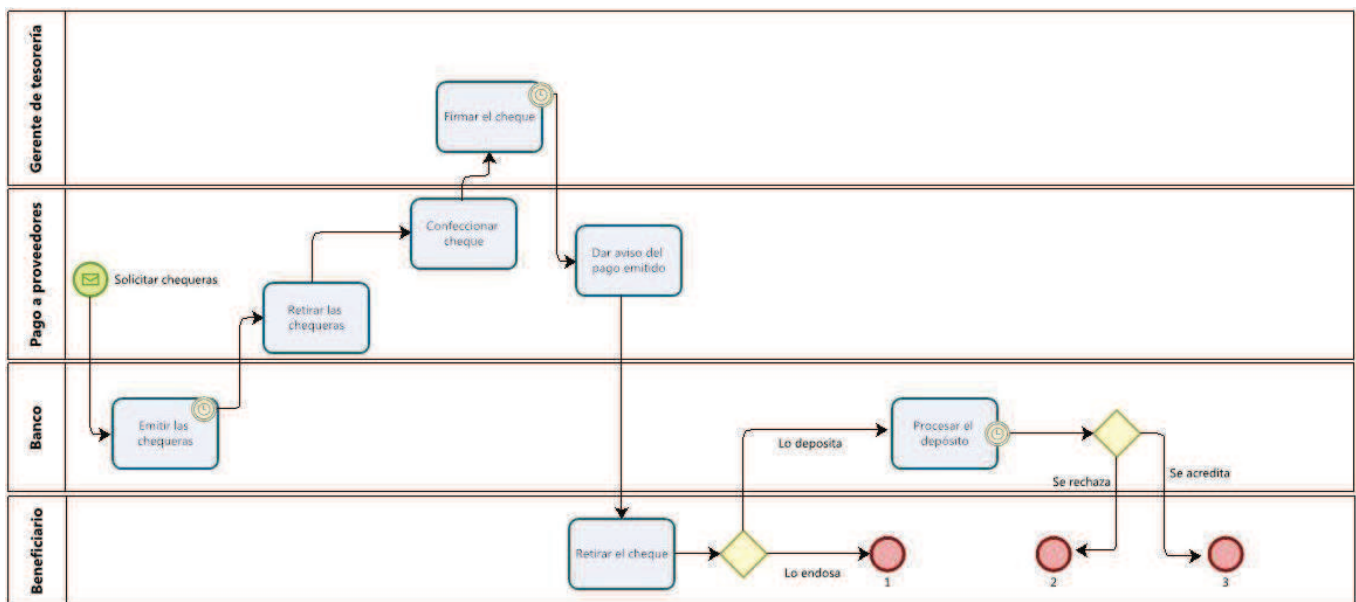
Gráficos comparativos

Nos pareció importante volcar en dos gráficos separados, por un lado, todo el proceso del cheque físico, comenzando por su emisión, continuando con su transmisión y finalizando con su ejecución. Por otro lado, todo el proceso del cheque electrónico.

La idea es contrastar uno y otro y poder observar de manera integral cómo cambiaron los procesos y cómo se vieron modificadas sus etapas.

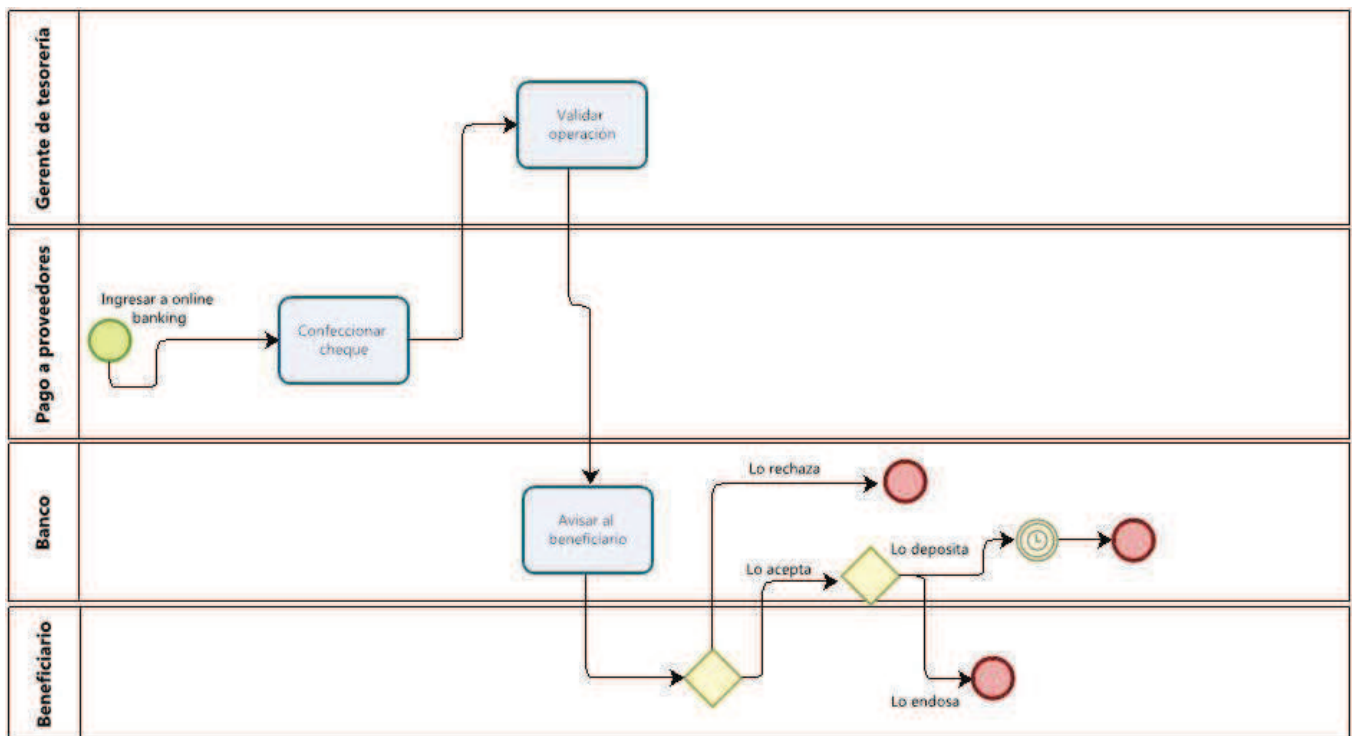
Comencemos por visualizar las dos siguientes imágenes para luego analizarlas detenidamente.

Figura 4: Diagrama de proceso del cheque físico



Fuente: Creación Propia

Figura 5: Diagrama de proceso del cheque electrónico



Fuente: Creación propia

Si bien las imágenes son bastantes gráficas e intuitivas, es necesario explicar qué es lo que estamos observando en cada una de ellas.

Analizando la figura 4, podemos apreciar todo el proceso del cheque físico, desde su emisión hasta su ejecución final.

El sector que comienza el proceso es el de pago a proveedores, solicitándole al banco la emisión de las chequeras necesarias para poder emitir los cheques en cuestión.

En segundo lugar, es el banco el que tiene que procesar la solicitud de las chequeras para finalmente emitir las y que el cliente pueda ir a retirarlas por la sucursal. Ese círculo que se observa en el margen superior derecho de la tarea "Emitir chequeras" es un indicador de tiempo que nos hace notar que esa tarea no es instantánea, tiene un período de demora en ejecutarse.

Luego de retirar las chequeras se confecciona el cheque y, al momento de pasar a la firma, volvemos a encontrar el indicador de tiempo que nos señala otro período de demora hasta que el cheque esté listo y firmado.

Una vez que el beneficiario tiene el cheque en su poder tiene dos caminos posibles, endosarlo o depositarlo.

Si lo endosa, estaría cancelando una obligación que tenía con un tercero y cerrando el proceso de pago.

Si lo deposita pueden suceder dos situaciones. Una que, luego del período de acreditación estipulado por el banco, el cheque finalmente se acredite en la cuenta del beneficiario y se cierre el proceso de pago o que el mismo sea rechazado por diversos motivos. En este último caso el proceso deberá iniciar nuevamente.

En la figura 5, por otra parte, podemos observar el proceso del cheque electrónico.

A simple vista, lo primero que nos llama poderosamente la atención es la reducción en la cantidad de elementos que forman parte del proceso.

Al igual que en la figura anterior, el inicio se da en el sector de pago a proveedores, pero en este caso no realiza ninguna solicitud sino que ingresa directamente al online banking. Desde ahí emite el cheque electrónico y el gerente de tesorería valida la operación en cuestión.

Luego, el banco a través de un mail o una notificación, pone en aviso al beneficiario sobre el pago realizado y la disponibilidad del cheque electrónico en su cuenta.

Llegado este punto, el beneficiario puede aceptar ese cheque o rechazarlo.

Para los casos en los que el cheque sea rechazado, se anula automáticamente la operación, el cheque emitido queda sin efecto y el pago continúa en estado pendiente.

En el caso que el cheque sea aceptado, entendiendo que el pago fue emitido en las condiciones pactadas, tiene las mismas posibilidades que con el cheque físico: endosarlo y cancelar una obligación de él con un tercero o bien depositarlo y que se acredite en su cuenta en el plazo correspondiente.

Ahora bien, habiendo analizado los dos procesos con su respectivo diagrama, creemos que es muy clara y gráfica la diferencia que existe entre los tiempos de cada uno de los procesos, la reducción en las acciones que conlleva el cheque electrónico respecto al cheque físico y la comodidad que llevó a cada uno de los participantes del proceso en cuestión.

Existe un proceso secundario que se desprende del recientemente analizado y que es sumamente importante. ¿Qué sucede con los cheques, tanto físicos como electrónicos, una vez que son depositados?

El outsourcing y su importancia en el proceso de los cheques

Una vez concluida nuestra investigación sobre los diferentes tipos de cheques, los procesos de las entidades bancarias, el accionar tanto de los empleados como de los clientes del banco y ver detenidamente quiénes eran los participantes involucrados en todas las etapas del proceso de los cheques, nos pareció importante entender cómo era el comportamiento de los mismos.

A partir de la entrevista que tuvimos con Julián, nos surgió la inquietud de indagar en el análisis del outsourcing. Durante nuestra charla nos comentó la existencia de este tipo de entidades. Puntualmente nos mencionó a Gire S.A. como una de las empresas más renombradas en el área del procesamiento de cheques.

¿Qué es el outsourcing?

A priori, el outsourcing es una estrategia a través de la cual una empresa subcontrata la realización de determinadas tareas o procesos en otra empresa. A través de esta técnica lo que se busca, principalmente, es la eficiencia de dicho proceso, tercerizando el trabajo en un especializado en la materia.

¿Cuáles son sus beneficios?

- Permite centralizar de manera estratégica diversas actividades principales de una empresa.

- Brinda mayor accesibilidad a la contratación de capital humano especializado y experto en la prestación de diversos servicios.

- Facilita la ampliación del tamaño de la empresa, permitiendo que la misma brinde más y mejores servicios a sus clientes.

- Si el servicio prestado perdura en el tiempo, puede llegar a representar un ahorro considerable de dinero. Este tipo de soluciones resultan más económicas en un horizonte de largo plazo.

- Al delegar el trabajo en personal especializado, presenta mayores oportunidades de crecimiento y de nuevos mercados, haciendo a esta una de las principales ventajas comparativas de iniciarse en el mundo del outsourcing.

¿Existen riesgos?

- En algunos casos la gerencia de las empresas se preocupa por la posible pérdida de control que puedan llegar a tener sobre los procesos tercerizados. No es lo mismo controlar un trabajo interno que uno que se está llevando a cabo en otra empresa, en términos de calidad y cantidad.

- Puede producirse un distanciamiento en la relación del empleador con sus empleados. Al comenzar a tercerizar diferentes servicios de la organización, existe la posibilidad de que el empleado se preocupe por la estabilidad de su puesto de trabajo y generar un clima hostil dentro de la empresa.

- Como en toda relación comercial, puede existir una variación entre los costos presupuestados inicialmente y lo que realmente termina pagando la empresa por dicho servicio. Si bien puede ser muy beneficioso para el contratante, es muy fácil que los costos se vean alterados y termine siendo más costoso que el planteo original.

Gire S.A.

Este tipo de empresas, como Gire S.A., prestan servicios a todo tipo de entidades, dentro de los cuales se destacan el de procesamiento inteligente de información y el desarrollo de cobranzas y pagos.

Para el caso de las entidades bancarias, que es el sector que nos interesa, Gire S.A. es la encargada de recibir, procesar y dar curso a todos los tipos de cheques, tanto físicos como electrónicos.

Como en la mayoría de los procesos que venimos analizando, también en este se sintió el impacto de la pandemia.

Una de las estrategias que se utilizó para poder hacerle frente a la revolución que generó la situación mundial fue intentar impulsar el mercado de los cheques electrónicos en conjunto con las entidades bancarias.

Luego de un profundo análisis de los costos y con el fin de lograr lo planteado, se propuso una reducción en los costos del procesamiento de los E-checks. Este análisis se fundamentó en la gran merma de los tiempos de traslados y logística que conllevan los cheques físicos.

Nos pareció importante traer a colación el caso particular de Gire S.A. ya que, por un lado, los beneficios de dicha empresa van, en parte, de la mano con los beneficios de las entidades bancarias. Por otra parte, es un tipo de entidad diferente a la que veníamos analizando y nos lleva a una conclusión muy similar en cuanto a los resultados beneficiosos en la adaptación de los procesos. De esta manera, reforzamos que no solamente en el sector financiero se optimizaron ciertos procesos, sino también en este tipo de entidades de procesamiento y análisis de datos.

De todas formas, nos parece importante seguir analizando otros sectores afectados y ver si realmente estos resultados se adecúan a la mayoría o fueron simplemente algunos ámbitos los que se vieron impulsados de manera positiva por los cambios que produjo la pandemia a nivel mundial.

Luego del análisis de las tres etapas del cheque, llegamos a la conclusión que la virtualidad fue beneficiosa ya que impulsó, en este caso, a los usuarios a que utilicen de una manera casi obligada un medio que ya existía y estaba disponible.

Creemos que no nos equivocamos al afirmar que el cheque electrónico es un gran avance en varios aspectos:

- Reducción de los tiempos en todas las etapas, principalmente en la transmisión y en la ejecución del mismo, ya que es mucho más rápido recibir y cobrar un cheque de manera electrónica que tener la obligación de ir a buscarlo presencialmente para luego depositarlo en una sucursal bancaria.
- Comodidad para el usuario, ya que se puede emitir desde cualquier ubicación, sin necesidad de tener la chequera a mano.
- Se minimizaron los rechazos, ya que se evitan los errores humanos en la confección del cheque físico, ya sea por datos erróneos o por la ilegibilidad de los mismos.
- Menor impacto ambiental, ya que se utiliza mucho menos papel al no emitir chequeras físicas.

¿Cómo continuará el proceso?

Hoy en día la tendencia, a nivel mundial, es inclinarse hacia la digitalización de los procesos, a las nuevas tecnologías y a la virtualidad.

Si bien es un largo camino a recorrer y recién se está empezando a transitar, creemos que de ahora en adelante el horizonte es que comiencen a utilizarse mucho más los medios de pago digitales, como el cheque electrónico y la transferencia bancaria y se vayan dejando de lado los medios físicos.

Nos encontramos en una etapa de transición en la cual los medios físicos y digitales conviven, pero consideramos que en un corto plazo los medios digitales van a desplazar definitivamente a los medios a los cuales hoy denominamos como tradicionales.

Capítulo II

“Diálisis S.A.”

Diálisis S.A. es una empresa multinacional que se dedica, principalmente, a la prestación de servicios de diálisis, brindando un tratamiento diferenciado y acorde a las necesidades de cada paciente.

La fundación de la empresa se remonta al año 1912, iniciando sus operaciones como una farmacia. Luego, en el año 1966 comenzó a producir y vender máquinas de diálisis y dializadores. Finalmente, en el año 1996, luego de una fusión con otra empresa del rubro nace Diálisis S.A., brindando un servicio integral de diálisis en todos los aspectos necesarios.

Su misión, brindar los productos de mayor calidad y las prácticas más eficientes para el cuidado y la rehabilitación de sus pacientes, siempre cumpliendo con los mayores estándares de calidad.

La empresa asienta sus bases y fomenta el desarrollo de los valores de colaboración, proactividad, confiabilidad y excelencia, buscando ser la empresa Argentina más completa en cuanto a oferta de productos y servicios de diálisis.

Actualmente, Diálisis Argentina S.A. cuenta con aproximadamente 3500 empleados y más de 80 clínicas distribuidas por todo el territorio del país donde se atienden alrededor de 9900 pacientes crónicos en terapias de diálisis. Además, posee una planta industrial desde donde fabrica y distribuye sus insumos.

Proceso I

“Reclutamiento de personal”

Este proceso es común a todas las entidades, ya que es a través del cual se incorporan los recursos humanos necesarios para el óptimo funcionamiento de las mismas.

Es un sistema de información a través del cual se busca divulgar y ofrecer al mercado las vacantes que quiere cubrir la organización en cuestión.

A medida que las organizaciones fueron incorporando nuevas tecnologías, el proceso de reclutamiento y selección de personal fue variando y adaptándose en consecuencia.

Es importante destacar que este proceso cuenta con dos etapas fundamentales y que, si bien son complementarias, son muy diferentes entre sí: el reclutamiento y la selección.

Métodos de reclutamiento

Podemos mencionar tres métodos a la hora de comenzar un proceso de reclutamiento: interno, externo y mixto.

Cuando hablamos de **reclutamiento interno** sencillamente nos estamos refiriendo a recategorizar a un empleado actual de la empresa.

A su vez, esta recategorización puede ocurrir de varias maneras. Puede ser que el empleado sea ascendido de puesto dentro de su mismo sector y en ese caso estaríamos hablando de un movimiento vertical. También puede ocurrir que el empleado sea trasladado a un puesto equivalente al que ya tenía pero en un área diferente, estaríamos frente a un movimiento horizontal. Pero a su vez puede ocurrir que sucedan ambas cosas juntas, es decir, que al empleado lo trasladen de área pero tenga un ascenso de puesto en simultáneo, esta última situación corresponde a un movimiento diagonal.

Podemos afirmar que, como todo método, presenta una serie de ventajas y desventajas que hacen que sea más beneficioso en algunos casos puntuales y no tanto en otras situaciones particulares.

Entre algunas de las ventajas del reclutamiento interno podemos destacar que es más económico, ya que no hay que afrontar pagos de consultoras y se aprovechan de mejor manera las inversiones que realiza la empresa en capacitar al personal. Es más rápido y presenta mayor seguridad para la empresa, ya que se conoce previamente a los candidatos y también incita a motivar a los empleados, ya que pueden aspirar a crecer y desarrollarse

profesionalmente dentro de la compañía, fomentando una sana competencia entre los empleados.

Es importante también mencionar que existen algunos puntos negativos a la hora de pensar en iniciar un proceso de reclutamiento interno. Podemos destacar dos que son las más perjudiciales. Para evitar que el personal se frustre y termine mostrando un desinterés en las tareas que realiza, es importante que la empresa cuente con personal con potencial y motivación suficiente de manera constante, para que llegado el momento puedan aprovechar la posibilidad que se les presenta. Si esta situación no fluye de una correcta manera se puede llegar a generar un clima poco agradable y hasta incluso hostil entre los empleados que no demuestren las condiciones necesarias para tomar las oportunidades que se les presentan. Por otra parte, pero no menos importante, el reclutamiento interno idealmente debería realizarse cuando los candidatos internos igualen en condiciones a los candidatos externos.

Cuando hablamos de **reclutamiento externo** ponemos el foco en atraer candidatos que no forman parte de la organización en cuestión.

Para lograr este objetivo, se utilizan diversas técnicas que se pueden clasificar dentro de dos enfoques, el enfoque directo y el indirecto.

Si la propia empresa sale a reclutar personal, haciéndose presente en otras empresas, en escuelas o universidades, realizando publicaciones en diarios o a través de diferentes plataformas web, estamos hablando de un enfoque directo, ya que es la organización la que sale en búsqueda de candidatos.

Por el contrario, hablamos de enfoque indirecto cuando la empresa delega en un tercero la búsqueda, generalmente una agencia de reclutamiento, y son ellos los encargados de realizar las publicaciones, hacerse presentes en escuelas o universidades, etc. En definitiva, se recae de una manera u otra en el enfoque directo, lo que varía simplemente es quién lo realiza.

Algunos de los beneficios de contratar personal a través del reclutamiento externo son que se incorporan, a través de los nuevos candidatos, nuevas ideas, nuevas experiencias y diferentes enfoques sobre los problemas que puede ir acarreado la organización. También enriquece al personal, ya que al incorporar candidatos idóneos, se logra impulsar a todo el equipo. Por otra parte, al incorporar personal capacitado, se aprovechan las inversiones que hicieron las otras organizaciones para el desarrollo de su carrera profesional, evitando así que la empresa tenga que destinar dinero a ello.

En cuanto a desventajas respecta, podemos comenzar con que sin duda es mucho más lento que el reclutamiento interno y más costoso, ya que se tiene que realizar una inversión para poder atraer a los candidatos necesarios con el expertise requerido y las capacidades necesarias. Es más riesgoso, ya que no se conoce cómo trabaja el futuro empleado dado que es un desconocido. Por último, recurrir siempre al reclutamiento externo puede llegar a darle a entender a los empleados de la organización que no tienen oportunidades de crecimiento ya que nunca se producen ascensos y se está continuamente contratando nuevos talentos, consiguiendo, de esta manera, que el clima laboral no sea el deseado.

Si nos preguntan a nosotros, creemos que la mejor solución para encarar una búsqueda de personal es pensarlo desde un **reclutamiento mixto**, en el cual se busca dentro y fuera de la compañía, pudiendo beneficiarse la empresa con la incorporación de nuevos talentos por ejemplo, pero sin dejar de lado a sus empleados y la posibilidad de que éstos se desarrollen dentro de la empresa, motivándolos así a la mejora constante y al compromiso con la organización.

“Selección de personal”

Existen dos verbos claves a la hora de hablar del proceso de selección: comparar y decidir, ya que por un lado se nos presentan diferentes tipos de candidatos que están aspirando a un mismo trabajo y por otro lado es preciso que analicemos el puesto requerido en función del postulante en cuestión.

Cuando hacemos referencia al proceso de selección como un proceso de comparación estamos haciendo hincapié en el análisis particular de dos variables, el cargo a ocupar y el perfil del candidato a elegir.

Si nos enfocamos en el momento de la decisión nos introducimos en la etapa final y más relevante del proceso en sí, ya que luego de decidir y seleccionar el candidato deseado el paso siguiente sería la contratación del mismo.

La decisión suele ser tomada por mandos medios o niveles jerárquicos dentro de una organización y a la hora de definir con quién avanzar, pueden presentarse diferentes escenarios que condicionen (o no) la decisión final. Podemos destacar tres modelos o situaciones diferentes:

- Modelo de colocación
- Modelo de selección
- Modelo de clasificación

En el primer caso no existe mucho lugar para la duda, tenemos un único candidato para una única vacante a cubrir.

En el segundo escenario estamos ante varios candidatos pero tenemos un solo puesto para ocupar, es decir, solamente uno de los candidatos conseguirá finalmente el trabajo ofrecido. En este caso varios candidatos resultarán rechazados y sólo uno será aceptado. Por supuesto que la empresa seleccionará en función de sus propios intereses, el perfil de los candidatos y buscará al que esté mejor preparado para cumplir las funciones necesarias.

Por último, en el modelo de clasificación, tenemos mucho de todo. Por un lado hay varios candidatos pero también hay varios puestos a cubrir. Este modelo, a priori, es más óptimo en relación a los dos modelos anteriores ya que es más probable que se incorpore más de un candidato al staff de la organización y todo el proceso de reclutamiento y selección sea más eficiente tanto en tiempos como en costos.

En este último modelo todos los candidatos tendrán más de una oportunidad ya que, si son rechazados en alguno de los puestos tendrán la posibilidad de competir por alguna de las otras vacantes.

Técnicas de selección

Históricamente, la entrevista de selección ha sido la técnica de reclutamiento de personal por excelencia. Se puede definir como una situación dinámica en la cual interactúan dos (o más) personas. En ella, se produce un intercambio de información con el fin de recoger datos por ambas partes. El entrevistador tiene un objetivo claro, evaluar al candidato en todos sus aspectos: actitudes, aptitudes, fortalezas, debilidades, etc. Desde el lado del entrevistado el fin de la entrevista es evaluar tanto el puesto como a la empresa, los beneficios del puesto, entre otros. Por supuesto, la entrevista en sí tiene como finalidad cubrir la necesidad que tiene la empresa de incorporar personal para un puesto vacante.

Si bien la entrevista hoy en día sigue siendo la principal fuente de reclutamiento, es importante mencionar que existen otras técnicas que son menos utilizadas pero no queremos dejar de mencionar:

- Pruebas de conocimiento o de capacidad
- Pruebas psicométricas
- Pruebas de personalidad
- Técnicas de simulación

Proceso original

En nuestro caso y para nuestro estudio en particular, dado que **Diálisis S.A.** utilizaba la entrevista de selección como técnica principal de reclutamiento de personal, nos parece oportuno centrarnos en el análisis de la misma e ir exponiendo, de manera simultánea, qué es una entrevista y cuáles son sus principales etapas y por otro lado el proceso puntual de la empresa analizada antes de que tengan que adaptarlo forzosamente por la situación mundial que seguimos transitando, es decir, el proceso pre pandemia.

A lo largo de todo el proceso de selección, la etapa con mayor peso y más influyente a la hora de tomar la decisión final suele ser la entrevista personal con el o los candidatos. Son muy importantes las aptitudes del entrevistador para poder lograr obtener los resultados deseados y sacarle el mayor provecho a la misma.

Se destacan seis elementos principales o protagonistas dentro de una entrevista.

- El entrevistado
- El entrevistador
- El lenguaje del entrevistado y su lectura del entrevistador
- La capacidad del entrevistador para comprender al entrevistado y hacerse entender
- Las formas del lenguaje (palabras y gestos)
- El ruido. Como en toda comunicación, puede interferir entre los participantes y dificultar que se expresen y entiendan de la manera deseada

Si bien, como dijimos al inicio de este proceso, la entrevista de selección es la técnica más utilizada a la hora de incorporar gente a las empresas, es un proceso que contiene un nivel de subjetividad muy alto, ya que se basa en análisis pero también en **percepciones y sensaciones**.

Existen cuatro tipos diferentes de entrevistas:

- Entrevista estandarizada
- Entrevista con preguntas preseleccionadas
- Entrevista enfocada a las respuestas
- Entrevista libre

En todos estos casos, las entrevistas pueden ser individuales, es decir un mano a mano entre el entrevistador y el candidato, o bien grupales, uno o varios entrevistadores con varios candidatos en simultáneo.

Dependiendo del puesto que se busque cubrir, Diálisis S.A. solía rotar entre las entrevistas con preguntas preseleccionadas y las libres, en ambos casos las llevaba adelante de manera individual y, por supuesto, **presencial en las oficinas**.

Es oportuno realizar un pequeño paso atrás en el trabajo para entender y explicar cuál era el proceso previo que realizaba Diálisis S.A. para llegar a la entrevista con el o los candidatos seleccionados.

El sector de recursos humanos de la empresa realizaba un exhaustivo y dedicado trabajo de preselección y organización de los currículums que recibían diariamente tanto físicos como virtuales.

El proceso consistía en analizar y entender para qué puestos podían ser postulados los futuros candidatos y **dejar los currículums rotulados en diferentes archiveros físicos**, como así también dentro de la base de datos online de la compañía.

De esa manera, cuando se necesitaba cubrir una vacante se consultaban los archivos del sector en cuestión y se hacía una primera selección. A esta selección y siguiendo un lineamiento de reclutamiento mixto, se le sumaban aquellos empleados de la empresa que podían aspirar al puesto vacante y con todos esos candidatos se daba por finalizada la etapa de reclutamiento.

Luego, se avanzaba directamente con la coordinación de las entrevistas de selección. La política de la empresa era priorizar a sus empleados estables por sobre los nuevos candidatos externos para poder darles más oportunidades de crecimiento dentro de la compañía.

Una vez concretadas todas las entrevistas con los candidatos, los entrevistadores de Diálisis S.A. debían poner su foco en las cinco etapas principales que conforman a una entrevista de selección.

- Preparación de la entrevista. Los entrevistadores deben informarse acerca de los puntos claves para el cargo que se busca cubrir y de las fortalezas y debilidades que puedan presentar los candidatos a entrevistar, recopilando la mayor cantidad de información posible.

- Aspectos físicos y psicológicos. Un lugar adecuado, un clima agradable, son aspectos fundamentales a la hora de realizar una entrevista de selección.

- Desarrollo. Esta, lógicamente, es la etapa principal del proceso. En ella, el entrevistador y el entrevistado se comienzan a relacionar entre sí e interactúan con cierto dinamismo. Se estimulan y se retroalimentan entre sí, la persona a cargo de llevar adelante la entrevista brinda información más precisa acerca de la empresa y del puesto a cubrir y el candidato ofrece más detalles de sus fortalezas y aptitudes para cubrir el puesto.

- Fin de la entrevista. Lo usual es que la entrevista la finalice el entrevistador, despidiendo al postulante y preparándose para una siguiente entrevista ya que generalmente se coordinan varias de forma consecutiva.

- Evaluación preliminar y primeras impresiones. En esta última etapa se toma nota de los detalles relevantes y puntos claves que pueden haber surgido de la entrevista y se toma una primera decisión acerca del candidato que acaba de ser entrevistado.

Existen diferentes pruebas o tests que se utilizan en algunas entrevistas para evaluar con mayor detalle a los candidatos. Son ejercicios que pueden ser orales, escritos, de conocimientos generales o específicos acerca del puesto que se está intentando cubrir, pero dado que Diálisis S.A. no las realizaba en su proceso de reclutamiento y selección, no vamos a ahondar en detalles ni detenernos en este punto.

Para continuar con el análisis de Diálisis S.A. y su proceso de incorporación de personal, es preciso mencionar las tres instancias de entrevistas que utiliza la empresa para finalmente incorporar un nuevo empleado a la organización.

La primera instancia es la entrevista general, con un empleado del departamento de recursos humanos. Esta entrevista es la más básica de todas y es donde se realizaba el primer filtro.

En la segunda instancia, el jefe del sector se suma a la entrevista para conocer al candidato tener una primera impresión del mismo y para brindar más detalles del puesto a cubrir.

En la tercera y última instancia del proceso de incorporación de personal de Diálisis S.A., suele acoplarse a la entrevista el gerente del sector, además del jefe y del empleado de recursos humanos. Esta es una entrevista más definitiva en la que se suele ofrecer el puesto al candidato, establecer las condiciones del trabajo y quedará en manos del postulante la decisión final.

Todas estas instancias se utilizan en el caso de que se esté contratando personal externo a la empresa. En los casos que el puesto se vaya a cubrir con un empleado de la compañía solamente tendrá una entrevista con el jefe del sector, dado que ya se conoce el perfil del mismo a través de una conversación previa que suelen tener directamente entre el jefe actual y el posible futuro jefe.

Por último, según el puesto que se desee cubrir se encaraban las entrevistas de manera diferente. Las entrevistas libres se utilizaban para puestos que no requieren demasiados conocimientos técnicos. Por su parte, las entrevistas guiadas a través de preguntas se utilizaban para puestos más específicos, como pueden ser los empleados para servicio técnico del equipamiento médico de la organización, ya que el entrevistador se tiene que asegurar que el candidato posea cierta experiencia en el campo en cuestión.

Proceso adaptado

Este proceso tuvo un esquema particular en su adaptación. Dada la situación que se comenzó a vivir, la mayoría de las empresas apuntaron a la reducción de costos ante la incertidumbre que deparaba el futuro.

En un principio, Diálisis S.A. no tenía en agenda realizar nuevas incorporaciones de personal, motivo por el cual no se pensó una adaptación inmediata para este proceso. De esta manera, se pudo planear con mayor anticipación en comparación con cualquier otro proceso que haya necesitado una adaptación más rápida e instantánea.

Como comentábamos, mientras se transitaban las primeras semanas de la pandemia, se había decidido internamente no contratar nuevo personal y continuar operando con los

empleados ya estables de la compañía. En el momento que vieron que la situación se iba a prolongar más de lo previsto vieron la necesidad de re pensar el proceso.

Por supuesto, la primera medida que se tuvo que tomar, forzosamente, fue la de comenzar a realizar las entrevistas a través de alguna plataforma virtual. En el caso de Diálisis S.A. optaron por el producto de Microsoft, el ya conocido Teams.

Teams permite tener video conferencias, chatear con tus colegas y tus compañeros de equipo, entre otras tantas funciones sumamente prácticas a la hora de pensar en un trabajo totalmente remoto.

Las entrevistas se coordinaban en esta plataforma, se les enviaba un link de invitación a cada uno de los candidatos para que ingresen a la hora pactada y se desarrollaba la entrevista.

A tono ilustrativo, insertamos la figura 6 a continuación para mostrar, en parte, la etapa virtual del proceso de selección, donde se pueden observar diferentes candidatos y las valoraciones de cada uno.

Figura 6. Imagen ilustrativa “Proceso de selección virtual”



Fuente: ¿Cuáles son las etapas en el proceso de reclutamiento y selección de personal?

Web: <https://blog.kenjo.io/es/cuales-son-las-etapas-en-el-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal>

A medida que fueron transcurriendo las entrevistas, desde el sector de Recursos Humanos vieron necesario encarar un plan de capacitaciones para aquellos encargados de llevar adelante las mismas, con el fin de enriquecerlas. El fin de estas capacitaciones era optimizar las entrevistas e intentar que no lleguen a tornarse improductivas, que no se pierda el hilo de la misma y terminen siendo un ida y vuelta de preguntas y respuestas y que mantengan la esencia, la fluidez y la calidez (dentro de lo que permite la virtualidad) de una entrevista presencial.

Más allá de los cambios que sufrieron las entrevistas y cómo se tuvieron que adaptar, consideramos que la principal implementación que realizaron en la compañía, que nuclea varios departamentos de la misma pero toca también el proceso que estamos analizando, fue la incorporación de un sistema online llamado "WORKDAY".

¿Qué es WORKDAY y para qué funciona?

WORKDAY se puede definir como un sistema o software de gestión. Lo que lo hace muy efectivo a la hora de pensar en virtualidad, es que se utiliza totalmente en la nube, es decir, el archivo y la base de datos son online.

Este sistema se utiliza fundamentalmente en el área de Recursos Humanos. Sirve, entre otras cosas, para poder registrar de manera práctica y eficiente, todas las licencias que necesiten solicitar los empleados, como pueden ser los días de vacaciones, licencias por enfermedad, días de estudio, entre otras.

Respecto al proceso de reclutamiento y selección, lo que permite el WORKDAY es facilitar las tareas de contratación, ya que se centraliza todo el ingreso de los currículums quedando archivados en un mismo lugar y logrando que sean visibles para toda la empresa, por supuesto, para aquellos que tengan la jerarquía necesaria para tener los accesos y permisos a este tipo de información, ya que se puede configurar hasta el más mínimo detalle.

De esta manera, lo que se lograría sería dejar de lado el archivo físico que utilizaban para archivar y organizar los currículums y para pasar a un archivo totalmente online, mucho más práctico, dinámico y, fundamentalmente, que se puede consultar desde cualquier parte del mundo.

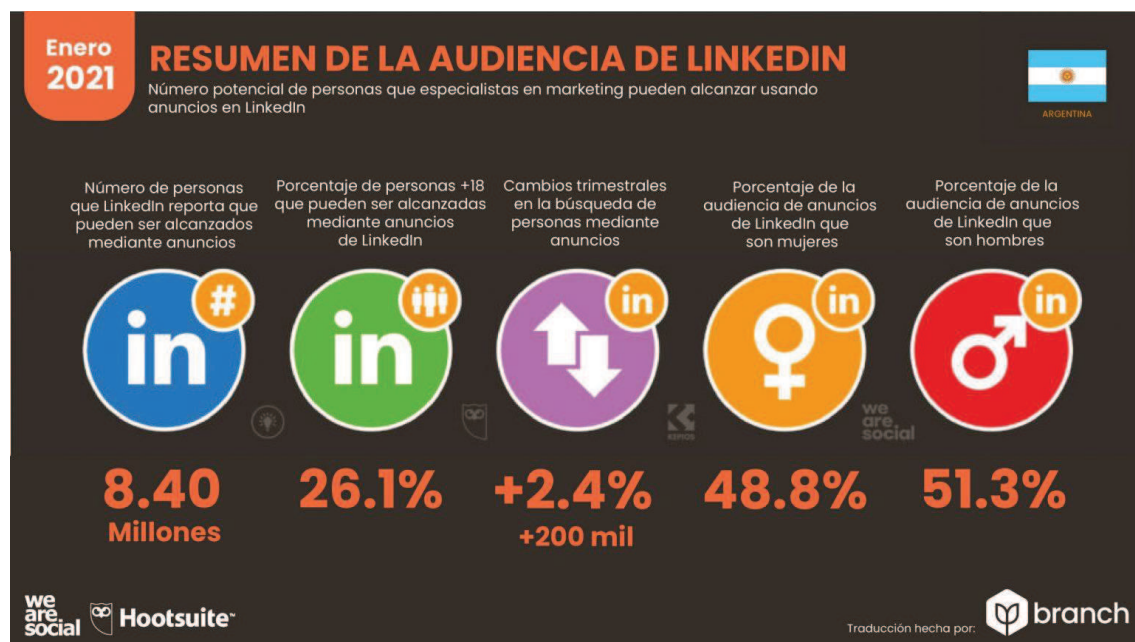
Por otra parte, ya que es un software de autogestión, se ve reducido mucho el tiempo de carga de datos e información que le tienen que dedicar los empleados del área de recursos humanos. Que sea un software de autogestión significa que la mayor parte de la información

es ingresada por cada uno de los colaboradores en el sistema. De esta manera no solamente el empleado de recursos humanos tiene menos carga administrativa, sino también todos los colaboradores pueden acceder en todo momento a su información, tienen un mayor control de sus licencias, sus recibos de sueldo, etc.

Existe una red social creada específicamente para profesionales y empresas llamada LinkedIn la cual tuvo un gran crecimiento en este último tiempo, impulsada también por la situación mundial y la tendencia hacia lo virtual.

Observemos, a continuación en la figura 7, cómo creció la audiencia de LinkedIn en Argentina en el último tiempo, datos sólidos que marcan la tendencia hacia la digitalización

Figura 7: Variación de los usuarios de LinkedIn



Fuente: Estadísticas de la situación digital de Argentina en el 2020-2021

Web: <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-argentina-en-el-2020-2021/>

Según Branch, LinkedIn en Argentina alcanza potencialmente a 8.4 millones de personas a través de sus anuncios publicitarios. Esto representa el 26.1% de la población activa en redes sociales mayor de 18 años; cifra que aumentó de 2,4% en el cambio trimestral. El público de usuarios activos en LinkedIn, se divide porcentualmente entre 48.8% mujeres y 51.2% hombres.

Realmente, de los procesos que venimos analizando, este fue el primero que nos parece que no arroja un resultado significativamente positivo en su balance global. La realidad es que, si bien podemos destacar algunos aspectos positivos, también existen algunos negativos que son tan relevantes como los primeros.

Si nos ponemos a enumerar aquellos puntos que mejoraron con el nuevo proceso, podemos mencionar que se vieron reducidos los tiempos de traslados, principalmente desde el lado del entrevistado, ya que no tiene que hacerse presente en un lugar físico sino que solamente tiene que conectarse a una hora determinada a un link. Pero inmediatamente podemos mencionar que está dependiendo de una conexión a internet que si llega a fallar puede hacerlo quedar muy mal parado a los ojos del entrevistador.

Desde el lado del entrevistador, se puede realizar una mejor coordinación de las entrevistas, en teoría nadie debería llegar tarde por ende todo debería suceder en los horarios y tiempos pactados y se pueden entrevistar más candidatos, aumentando así las posibilidades de cubrir el puesto deseado. Sin embargo, se pierde el tan importante contacto humano, las sensaciones de encontrarse frente a frente con el otro y esa primera impresión que uno se forma de una persona luego de un encuentro presencial.

Viéndolo desde el punto de vista de la organización, si bien hay aspectos que la empresa decidió mantener, como son los softwares online y los archivos en la nube, en cuanto puedan volver a coordinar entrevistas presenciales no van a dudar en hacerlo.

De esta manera y para cerrar este análisis, consideramos que, en este proceso en particular, nuestra conclusión es neutra. Creemos que se ganó en ciertos aspectos y se perdió en otros, pero ninguno de los dos fue más relevante como para inclinarnos hacia uno por sobre el otro.

PROCESO II

“Pago a proveedores”

“El proveedor debe entender, al igual que tú, la razón de ser de la organización, porque al final si la empresa crece él también lo hará.”

Lorena Altamirano

Otra de las tantas áreas afectadas por los cambios es el área contable. Continuamos nuestra investigación en el área de tesorería, analizando cómo se realizan los pagos a los proveedores, especialmente qué sucede cuando ya no tenemos un contacto diario con el proveedor donde se le entregaba billete o cheque físico, cambiando estas metodologías a medios 100% bancarizados, como transferencias y cheques electrónicos. Nos enfocamos en el análisis de las diferentes formas de pago, de los medios que se utilizaban y los controles que regían el proceso en su totalidad. También comparamos los tiempos que demoraban las operaciones antes y después, para detectar si el cambio trajo aparejada una agilización del proceso original.

Proceso original

En el caso particular de Diálisis S.A., al ser una gran empresa, se manejaba solamente a través de medios bancarizados. No realizaba ni pagos en efectivo ni endosaba cheques de terceros para pasarle a sus proveedores.

Su forma de pago por defecto, antes de la pandemia, era principalmente a través de transferencia bancaria y en algunos casos particulares utilizaba cheque físico.

Para relevar cómo era el proceso anterior y cómo se adaptaron ante la situación actual, nos reunimos con un mando medio de tesorería que, por motivos de ética empresarial e información confidencial (Ethics & Compliance), nos pidió que no revelemos su identidad.

En la entrevista nos comentó que su principal forma de abonar las facturas de los proveedores era mediante transferencia bancaria. En el caso particular de tres de sus más importantes proveedores que así lo solicitaban, se les emitía un cheque físico para que ellos pudieran endosarlo y pasárselo a sus propios proveedores.

En el proceso de pago a través de transferencia intervenían tres áreas distintas: planificación, compras y tesorería.

El sector de planificación iniciaba el proceso. De acuerdo con las necesidades de abastecimiento, le solicitaba al sector de compras la autorización del pedido requerido. El departamento de compras analizaba la solicitud y, en el caso de ser validada y autorizada, le enviaba la orden de pago a tesorería, para que llegada la fecha de vencimiento, liberen el pago correspondiente.

Para que el área de tesorería libere el pago en tiempo y forma existían una serie de verificaciones que se realizaban para contrastar la información que surgía de la orden de compra con la factura y el remito correspondientes emitidos por el proveedor. Una vez que la información era correctamente verificada, coincidiendo factura, remito, orden de compra y mercadería o servicio prestado, el sector de tesorería verificaba por sistema la confirmación de recepción de la mercadería solicitada. Recién en ese momento, habiendo pasado por todos los controles requeridos por la empresa, el área de tesorería estaba habilitada a liberar la transferencia correspondiente, ya sea en forma inmediata o al plazo previamente establecido en la orden de compra.

Si existiese alguna diferencia entre la orden de compra, la factura y/o el remito y la mercadería o el servicio prestado, el proceso de pago quedaba automáticamente anulado y se solicitaba la verificación de la inconsistencia. Una vez que se regularizaba se iniciaba el proceso nuevamente.

Para los casos particulares en los que se realizaba el pago a través de cheque físico, el proceso de validación y autorización era muy similar al que se aplicaba para los pagos mediante transferencias bancarias. La diferencia principal radicaba en que para que el cheque sea emitido de forma válida debía contar con la firma del jefe de tesorería.

Con el fin de optimizar la entrega de los cheques y organizar a los proveedores, los cheques se confeccionaban los días viernes, el jefe de tesorería se apersonaba los días lunes para firmar los mismos y los proveedores estaban citados los martes para retirarlos.

Avanzando con la investigación y el análisis, comentaremos cuáles fueron los cambios y las adaptaciones que tuvieron que realizar sobre el proceso en cuestión.

Proceso adaptado

Lo primero que realizó Diálisis S.A. fue entender a sus proveedores y adaptarse, dentro de lo posible, a las necesidades de los mismos.

En el área de tesorería con el proceso de pago a proveedores, lo que hizo con todos aquellos proveedores que se lo solicitaron, fue pasar de realizarles transferencias en el momento del vencimiento a emitirles cheques electrónicos diferidos, para que éstos pudieran disponer de los mismos con anterioridad, negociarlos con su entidad bancaria o endosarlos a sus propios proveedores. De esta manera, minimizó parcialmente el impacto de la pandemia y reforzó el vínculo comercial con los mismos sin ningún tipo de impacto financiero o económico para la propia empresa.

Para poder llevar adelante este cambio en el proceso y teniendo en cuenta que los cheques electrónicos no eran utilizados por la compañía, los empleados participaron de una charla a modo de capacitación con su entidad bancaria en la que fueron interiorizados acerca de las funcionalidades y particularidades de los mismos.

El cambio más relevante fue el que sufrieron los cheques físicos, ya que dejaron de emitirse desde la empresa y pasó a utilizarse un servicio de outsourcing brindado por el mismo banco desde el que se realizaban los pagos.

Esta fue una consecuencia directa de la pandemia que obligó a las empresas a mantener a sus colaboradores trabajando desde sus respectivos domicilios. De esta forma y solamente para aquellos proveedores que le pidieron seguir cobrando a través de cheques físicos, la empresa contrató el servicio de pago a proveedores de su entidad bancaria.

Este servicio consiste en que la empresa emita a través del online banking una orden de pago por el importe a cancelar para que luego el banco se ocupe de imprimir el cheque en cuestión y dejarlo a disposición del proveedor para que éste lo retire de forma física por la sucursal bancaria.

En estos casos particulares, para los pocos proveedores que solicitan este método de pago, el jefe de tesorería es el que se ocupa de emitir las órdenes de pago a través de la plataforma bancaria y autorizarlas directamente.

Otra decisión fundada en los cambios que forzó la pandemia fue reducir el tamaño de las oficinas centrales de la empresa. Por un lado, dado que los empleados no estaban yendo

de manera presencial y para los pocos que iban el espacio era ocioso por demás. Por otra parte, con el fin de ajustar y reducir los costos de alquiler de las oficinas. La decisión fue dejar de alquilar dos de los tres pisos con los que contaban originalmente, quedando solamente con un piso para aquellos empleados que necesiten trabajar de manera presencial.

De manera simultánea, se impulsó la centralización de toda el área de pago a proveedores en el país de Chile. Este cambio impactó en todos los países de América del Sur, con el fin de organizar el departamento y reducir costos a nivel regional. De esta manera, todas las órdenes de compra y facturas son remitidos de forma online al país en cuestión y desde ahí se emiten todos los pagos de todos los países involucrados.

Luego de estos análisis, consideramos que estamos en condiciones de darle un cierre al proceso y ver qué impacto tuvo la pandemia en todo el proceso de pago a proveedores de Diálisis S.A..

Para cerrar el último proceso de nuestro trabajo, es importante destacar los puntos fuertes y los débiles que tuvo la adaptación del proceso de pago a proveedores.

La reducción de los costos del alquiler de las oficinas en un 67% aproximadamente, fue uno de los puntos más importantes y más beneficiosos para la compañía, ya que achicarse fue una decisión que tomaron la mayoría de las empresas y no erraron en su pensamiento.

A su vez, pero en menor medida, notamos que la tercerización del servicio de pago a proveedores tuvo un impacto en los costos bancarios que antes no existía. Si bien no es un costo tan alto en comparación con la reducción del alquiler, es importante mencionarlo ya que fue una consecuencia de la adaptación del proceso.

Desde el lado de la relación comercial con los proveedores, pudimos constatar que la misma mejoró significativamente, ya que se pudo poner estar a la altura de las necesidades y demandas de los proveedores sin caer en costos operativos o financieros para la compañía, salvo con los que solicitaban cheques físicos.

De todas formas, de cara al futuro, la idea de la empresa va a ser migrar a esos pocos proveedores que cobran a través de cheques físicos a cheques electrónicos, para dejar todo centralizado en pagos online, ahorrándose así el costo que cobra el banco por el servicio brindado.

Entendemos que el resto del proceso está pensado y adaptado lo suficientemente bien para que no sea necesario que los empleados tengan que volver a la oficina en lo

absoluto. Por supuesto, en el caso de aquellos que así lo deseen, tendrán su sector a disposición para utilizar.

En definitiva, llegamos a la conclusión de que el balance general fue positivo, basándonos en que, por un lado, el mayor costo que era el alquiler de las oficinas se redujo significativamente y por otro lado, se logró centralizar todo el sector de pago a proveedores en un solo país, haciendo que el proceso sea más especializado y por ende, más eficiente.

Para cerrar, desde un pequeño análisis del lado del proveedor, podemos destacar que vio reducidos sus tiempos de traslado, ya que no es necesario que se acerque a la empresa para retirar los cheques y puede contar con ellos de manera online e instantánea.

Conclusiones

Como corolario de este trabajo de investigación, nos podemos volver a preguntar:

La pandemia, ¿provocará cambios con resultados positivos en la dinámica de los procesos y en la eficiencia organizacional?

La respuesta es contundente, sí, provocó cambios y esos cambios llegaron para continuar afianzando la irrupción de la tecnología en todos los ámbitos de nuestras vidas. Las empresas tuvieron que adaptarse rápidamente a esta nueva situación, modificando sus procesos, en muchos casos, de manera integral, logrando una mejora en su eficiencia y ahorrando tiempo que antes se desperdiciaba.

A lo largo del presente trabajo pudimos ir avanzando, con nuestros objetivos como guía, en el análisis de cada uno de esos procesos seleccionados, para así poder evidenciar las mejoras que tuvieron las diferentes entidades en los mismos luego de la irrupción de la pandemia. Expusimos, identificamos y demostramos los efectos que tuvo la pandemia en los diferentes procesos abordados.

Consideramos que nuestra hipótesis fue comprobada a través de nuestro trabajo de investigación, revalidando la importancia de poder adaptarse rápidamente a los nuevos desafíos y remarcando que no hay que mirar con desconfianza los cambios, con un buen enfoque y un proyecto claro, terminan siendo positivos.

Batalla Tomás

Para concluir el presente trabajo de investigación, afirmo que hemos podido comprobar nuestra hipótesis desde el punto de vista teórico ya que observamos que todas las innovaciones en los procesos tuvieron resultados positivos en relación con su proceso antiguo. En tanto desde la parte práctica, es oportuno decir que comprobamos la hipótesis de manera parcial, debido a que no analizamos todos los procesos de los entes que tuvimos como objeto de análisis.

Hemos podido también cumplir con nuestros objetivos, un claro ejemplo es la elección del tema de apertura de cuenta bancaria ya que es un proceso fundamental para las entidades bancarias. Tal como mencionamos en la página 14 del TFPP "Apertura de cuenta bancaria", observamos como resultado nuevos procesos más eficientes en cuanto a tiempos y costos en relación con los antiguos debido principalmente a la digitalización del mismo.

A diferencia de lo que vislumbramos a mediados del año 2021, donde creíamos que no todas las innovaciones ejecutadas se mantendrían en el tiempo, hoy en día seguimos validando nuestra hipótesis debido a que observamos que estas características desarrolladas para los procesos se mantienen e incluso surgen nuevas mejoras en los procesos que buscan la eficiencia mediante la digitalización.

Castro Francisco

Encontrándome al final del presente trabajo puedo afirmar que logramos comprobar nuestra hipótesis, viendo y comprobando que los cambios que se produjeron en los procesos estudiados fueron para mejorar la dinámica y la eficiencia dentro de la organización.

También podemos afirmar que logramos llegar a completar nuestros objetivos, ya que estos nuevos procesos que los entes decidieron hacer protagonistas mejoraron el funcionamiento de las organizaciones y también crearon una comodidad tanto como para el empleado como para el cliente.

Vemos que el motivo principal por el cual estos “nuevos procesos” reemplazaron a los viejos es por la reducción de tiempos y costos. Tal como indicamos en la conclusión del proceso “Pago a Proveedores” en la páginas 50 y 51 del TFPP, esta reducción produce una mayor flexibilidad en las empresas lo que genera que el funcionamiento general mejore ya que los empleados lograron obtener ciertos beneficios que antes no estaban en los planes y con esto generaron una mayor satisfacción lo que trae que el rendimiento de estos sea mayor.

El hecho de que las organizaciones estudiadas hayan optado por estos procesos digitalizados hace ver al resto de que es inminente que se tienen que actualizar y adaptar a lo que es “la nueva realidad”, dado a que estamos en un mundo muy cambiante y dinámico.

Juárez Lucas

Considero que es correcto concluir que nuestra hipótesis planteada fue comprobada de manera total teóricamente, pero de forma parcial en la práctica, ya que puede haber salvedades y diferencias de acuerdo a la entidad que se esté analizando, al proceso particular que uno investigue y a los objetivos y decisiones empresariales que cada entidad pueda llegar a tomar. De todos modos, entiendo que los resultados observados arrojan una clara tendencia a la digitalización de todos y cada uno de los procesos que componen a las organizaciones, dado que traen consigo una importante mejora en la eficiencia.

Me gustaría analizar, por ejemplo, el caso del proceso de “Reclutamiento de personal”. En el momento que comenzamos a elaborar nuestro trabajo, creíamos que el proceso de

selección de personal iba a ser el primero que volvería a su modalidad presencial, basándonos en la pérdida de interacción humana que generaba realizar las entrevistas de selección de manera remota. Hoy podemos observar que terminó siendo el que más se afianzó en la modalidad virtual. Si bien en este proceso nuestra postura inicial no fue la correcta, la realidad actual hizo que termine siendo aún más representativa para nuestra hipótesis de investigación. Entiendo que, en este punto, lo que predominó fue, principalmente, la reducción en los tiempos de traslado, tanto para el entrevistado como para el entrevistador. Ésta reducción en los tiempos, por ejemplo, permite optimizar la cantidad de entrevistas que se tienen en un mismo día, mejorando así la eficiencia del proceso virtual contra el presencial.

Para finalizar, como se pudo observar a lo largo del trabajo y analizando en detalle cada uno de los procesos que se tomaron como muestra, creo que es evidente el punto fuerte de mejora que los vincula a todos, la reducción en los tiempos, tanto en los traslados como en los tiempos de ejecución de cada proceso en particular. Éste concepto de optimización en el tiempo de trabajo está estrechamente relacionado con la eficiencia. Me refiero a que, si se puede seguir haciendo lo mismo que se estaba haciendo, con los mismos recursos, pero invirtiendo menos tiempo, en definitiva, se utilizan menos horas hombre y se está logrando mejorar la eficiencia de cada uno de esos procesos.

Si bien en su momento no teníamos certezas de cómo iba a continuar la situación para el país, para las empresas y para los procesos en general, sabiendo dónde estamos parados hoy es importante destacar que muchos de los procesos continúan con sus adaptaciones incorporadas durante la pandemia y de una manera mucho más afianzada, ya que pudieron ir realizando diversos ajustes para seguirlos mejorando día a día.

Aún falta mucho camino por transitar, faltan muchos cambios por implementar, pero la tendencia es clara, la digitalización de los procesos es moneda corriente y es el camino que van a tener que transitar todas las organizaciones más temprano que tarde.

Bibliografía

- Alabart Enric B. (2011). La Gestión de Procesos en las Organizaciones.
- Chiavenato, I. (1979). Administración de Recursos Humanos “El capital humano de las organizaciones”
- Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos, 5ta edición.
- Banco Central de la República Argentina (2018), Comunicación “A” 6422, “Reglamentación de la cuenta corriente bancaria”. Recuperado de: <http://www.bcra.gov.ar>
- Banco Central de la República Argentina (2019), Comunicación “A” 6709, “Entidades Financieras”. Recuperado de: <http://www.bcra.gov.ar>
- Banco Central de la República Argentina (2020), Comunicación “A” 6876, “Cuenta Gratuita Universal”. Recuperado de: <http://www.bcra.gov.ar>
- Barbieri P. (2017). Cuenta corriente bancaria y cheque
- Diaz A.(1981). Descripción de Operaciones Típicas de una Empresa.
- Donnelly, James H. Jr; Gibson, James L; Ivancevich John M; Konopaske R. (1973). Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos Robert Konopaske
- Equipo Vértice (2007). “Selección de Personal”
- Honorable Congreso de la Nación Argentina (1995), Ley 24.452. “Ley de cheques”
- Honorable Congreso de la Nación Argentina (2000), Ley 25.345. “Prevención de la evasión fiscal”
- Puchol L. (2005). Dirección y Gestión de los Recursos Humanos

Anexo I

Entrevista con Julián Denicolai

- **Buenos días Julián, antes que nada, muchas gracias por recibirnos y darnos esta oportunidad.**

- Por favor, me alegra poder serles de ayuda.

- **Yendo al grano, empecemos por el proceso de apertura de una cuenta. ¿Cómo era el mismo antes de la pandemia?**

- El proceso siempre fue muy sencillo, la gente se acercaba a la sucursal con el DNI y podía abrir una caja de ahorro en pesos y en dólares. Se verifica la información de manera presencial, se firma la documentación y la abre en el momento. Lo importante de la presencialidad es que se registraba la firma en el momento. Después se emite la tarjeta de débito que tarda siete días hábiles en llegar a la sucursal y el cliente tenía que acercarse a buscarla. Así era como finalizaba el circuito de la apertura antes.

- **Claro, era todo presencial en definitiva. ¿Cómo se adaptaron ante la imposibilidad de que la gente se acerque al banco?**

- La realidad es que tuvimos que adaptar todos nuestros procesos que requerían de la presencialidad del cliente a medios digitales.

- **¿Y tuvieron que arrancar desde cero o ya estaba planificado?**

- Dada la velocidad con la que está avanzando toda la parte tecnológica de la sociedad ya teníamos un plan en proceso pero con un horizonte de un mediano o largo plazo. Por ejemplo el cheque electrónico ya existía pero no se usaba tanto.

- **Nos interesa el tema del cheque electrónico, después te preguntamos sobre eso. Volviendo al tema de la apertura de cuentas, ¿Se pudieron adaptar cómo lo tenían pensado?**

- En parte sí y en parte no. Por un lado la validación de datos personales se aceleró bastante, dado que se hace un cruce con la información que nos brinda el ReNaPer de una forma mucho más automática. Pero por ejemplo, nos pasó que un cliente no pudo abrirse su cuenta

de forma remota ya que tenía un hermano gemelo y nos rebotaba la validación de datos por el número de documento. Fue todo muy dinámico la verdad y nos fuimos encontrando con problemas a medida que pasaban los días.

- ¿Y tuvieron inconvenientes solamente con la validación de datos o en algún otro aspecto también?

- No sé si tomarlo como un inconveniente pero por ejemplo, aquellos clientes que no operaban de manera remota exclusivamente tenían que acercarse necesariamente a la sucursal para poder registrar su firma en nuestra base de datos y así poder operar tranquilos. Antes lo realizaban en el mismo momento que abrían la cuenta, pero ahora al ser todo online no se acercaban nunca a la sucursal. Hasta la tarjeta de débito se les enviaba al domicilio.

- ¿Crees que se ahorró tiempo con esta modalidad? Tanto para el cliente como para ustedes dentro del banco.

- Para el cliente realmente no lo sé pero estimo que sí, ya que lo hacen desde su casa directamente. Salvo para aquellos que, como te comentaba recién, quieran operar de manera presencial si o si. Desde nuestra parte la verdad que sí, no solamente se ahorró tiempo significativamente si no que los empleados están más tranquilos con sus tareas ya que hay menos posibilidad de error humano porque viene toda la información digitalizada y verificada.

- Perfecto, sumamente claro. Retomemos ahora el tema del cheque. Sabiendo que el cheque necesita de la presencialidad para poder depositarlo por ejemplo ¿La gente se volcó al cheque electrónico?

- El uso del cheque electrónico creció muchísimo, pero muchos clientes también optaron directamente por realizar transferencias de cuenta a cuenta. En promedio la gente se volcó más hacia el cheque electrónico ya que este brinda más beneficios que una simple transferencia bancaria.

- ¿Nos comentarías alguno de esos beneficios?

- Uno, por ejemplo, es que el cheque electrónico se emite a un CUIT, no a una cuenta, entonces si la persona que lo recibe tiene más de una cuenta va a visualizar el cheque en todas y puede elegir en cuál depositarlo. Otro es que es endosable, el que lo recibe puede pasárselo a un tercero sin necesidad de depositarlo en su cuenta. También al ser un pago diferido uno puede venderle el cheque al banco y adelantar su depósito.

- **Para ir cerrando. Nos gustaría hacer una comparación. ¿Estás al tanto de cuántos cheques físicos y electrónicos se emitían antes de la pandemia y cuántos se emiten ahora?**

- Lamentablemente acá no voy a poder ayudarlos, no porque no quiera si no porque esa información la maneja una empresa en la que tercerizamos el servicio. Como es un servicio algo complejo todos los bancos se apoyan en estas empresas XX para llevar los circuitos de cheques físicos y cheques electrónicos también.

- **Realmente nos sirvió mucho poder charlar con vos. ¡Muchas gracias por tu tiempo Julián!**

- ¡Gracias a ustedes!