

UNIVERSIDAD DE FLORES

TESINA

APRENDIZAJE EN TIEMPOS DE CAMBIOS.

Bruno Amigo

Carrera: Licenciatura en Administración

Año 2019

Profesores: David Aguirre – Leandro Gómez

Índice

	Página
Agradecimiento	2
Resumen Ejecutivo	3
Consideraciones generales	4
Demanda	6
Marco teórico	7
Descripción de la Organización	15
Área de estudio	16
Alcance	19
Relevamiento	21
<i>Cambios en el aspecto técnico del producto – Oferta comercial</i>	21
<i>Cambios en los procesos</i>	25
<i>Áreas de soporte</i>	25
<i>Formación interna</i>	26
<i>Relevamiento en la posición de analistas de Operaciones / Riesgos</i>	29
<i>Relevamiento por encuesta a los equipos de Analistas</i>	36
<i>Relevamiento por entrevistas</i>	40
Análisis y diagnóstico	42
Conclusiones y alternativas propuestas de solución	45
Viabilidad de la propuesta	53
Anexo I – Entrevistas	55
Bibliografía	60

Agradecimiento

“Quiero agradecer a toda mi familia por acompañarme y brindarme su apoyo incondicional durante el recorrido en mi carrera. A mi mamá, querida Perla. Sos mi ejemplo a seguir por tu fortaleza y perseverancia para conseguir tus objetivos y sobre todo, agradecerte por haberme enseñado tus valores que hoy son la base para mi vida personal y profesional. Siempre presente para darme una palabra de aliento y un consejo sabio para seguir adelante, un paso a la vez.

A mi hermana Dina, quien siempre me apoya y tiene las palabras justas para darme aliento y mantener la calma cuando lo necesité a lo largo de este camino de aprendizaje. A Pauli, quien sin saberlo, es para mí un gran referente por tener la valentía de dedicarse a su pasión y mayor inspiración: el arte.

Por último, agradecer a mi poder superior, Dios. Siempre presente caminando a mi lado con su enorme generosidad para conmigo y mi familia”.

Resumen ejecutivo

Durante el desarrollo de esta consultoría trabajaremos sobre la necesidad de formación que existe en los diferentes equipos de analistas dentro de la Gerencia de Productos Préstamos del Banco Santander Río. Esta Gerencia manifestó que existe una dificultad en el aprendizaje por parte de los colaboradores que forman parte del equipo de analistas, y que la problemática se presenta ante modificaciones en los procesos o en las condiciones de los productos.

En este sentido, realizaremos un relevamiento detallado de las instancias de formación que atraviesan los analistas ante un cambio en los procedimientos o bien ante un cambio en las condiciones comerciales del producto. Para esto, hemos realizado trabajos de sombra en los equipos de analistas que resuelven las operaciones de crédito, encuestas sobre las necesidades de formación que requiere este grupo de colaboradores y entrevistas a los líderes de los equipos bajo análisis.

En el presente documento se detallan las recomendaciones y propuestas para mejorar el proceso de aprendizaje y formación de los colaboradores ante cada uno de los cambios que esta Gerencia realiza debido al contexto cambiante en el que desarrollan su negocio con dos objetivos principales: mejorar el proceso de aprendizaje de los colaboradores del equipo de Analistas de crédito ante cambios en los procedimientos o cambios en las condiciones del producto y además disminuir el margen de error en la resolución de operaciones, ya sea por devoluciones erróneas o bien por aprobaciones crediticias fuera de las condiciones del producto vigente, mejorando los tiempos de respuesta de cara al cliente externo.

Las diferentes propuestas planteadas cuentan además con un horizonte de implementación determinado y un detalle de viabilidad de las mismas, para que puedan ser implementadas y así mejorar el proceso de aprendizaje de los colaboradores.

Consideraciones generales

Las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno cambiante en el cual desarrollan sus actividades. Las personas, quienes conforman estas organizaciones, deberán entonces contar con habilidades que les permitan adaptarse a este entorno dinámico.

Una organización que tiene la capacidad de adaptación toma la información del contexto y la utiliza para repensarse e incluso para redefinir su estrategia organizacional. Esta nueva definición muchas veces incluye cambios que tendrán impactos en la oferta de valor que tiene la empresa y claro, cambios en los productos que esta ofrece a sus clientes y usuarios finales, hasta incluso la necesidad de que sus colaboradores adquieran y desarrollen nuevas habilidades para conseguir los objetivos definidos en la nueva estrategia.

Este último punto requerirá si dudas un proceso de aprendizaje para cada uno de los colaboradores.

Roberto Serra sobre este punto menciona que: “El aprendizaje es un proceso continuo, a partir de experiencias que suponen un cambio, una transformación. Cada individuo tiene diferentes formas de aprendizaje: leyendo, hablando, actuando” y agrega “la palabra aprender tiene dos significados: adquirir conocimientos y adquirir habilidades. El conocimiento es la parte conceptual del aprendizaje, saber por qué. En cambio, la habilidad es el saber cómo, es la parte de aplicación, tener la habilidad para usar el saber para hacer que algo ocurra” (Serra, 2000)

Además, debemos considerar que desarrollar políticas de aprendizaje y formación dentro de las organizaciones tienen un impacto directo tanto en los empleados (en su satisfacción personal, sentido de pertenencia, habilidades y eficiencia en las tareas que desarrollan, etc.) como en la organización (resultados, ingresos, posicionamiento, clima interno, cultura, etc.).

“El resultado del encuentro de estas fuerzas; las necesidades del personal, por una parte, y las de la empresa, por la otra, lleva a una situación en la cual los empleados de todo nivel deben enfrentar la posibilidad de que cambien de organización con frecuencia, por lo cual se incrementa su deseo y necesidad de adquirir toda la educación posible. Las empresas, por otra parte, enfrentan una situación en la que el incremento en los niveles de competencia las lleva a minimizar los costos de todo tipo, especialmente en campos como la educación laboral y la capacitación general, porque —entre otros factores— sus inversiones en términos de aprendizaje pueden acabar favoreciendo a otras empresas, dado el incremento en la tasa de rotación del personal.” (William B. Werther – Kate Davis, 2008)

Este trabajo tiene como objetivo satisfacer la demanda de la organización vinculada al proceso de aprendizaje de los colaboradores de determinadas áreas dentro de la Gerencia de Productos ante cambios en los procesos o circuitos establecidos para sus tareas diarias.

Si bien consideramos que esta problemática podría impactar de manera directa sobre los resultados del negocio, la Gerencia no la abordado en otras oportunidades con ningún tipo de

profesional externo o interno (consultores, formadores, etc.) ni tampoco con la intervención del departamento de formación de la entidad para solicitarles soporte en este punto, por lo que se encuentran inmersos en esta problemática cada vez que existe un cambio sustancial en las tareas de los operadores, que , como mencionamos anteriormente, es algo que ocurre frecuentemente debido a la dinámica actual del negocio bancario que requiere una constante adaptación de los productos y servicios que ofrecen a los usuarios clientes de las distintas bancas, lo que tiene como consecuencia una necesidad de modificar y ajustar los procesos internos para poder satisfacer esta demanda.

En ciertas oportunidades este cambio en los productos puede requerir un ajuste que alcanza desde un cambio en los procesos diarios de los operadores o analistas (una reingeniería en algunas oportunidades del 100% del proceso) hasta eliminar tareas (o automatizarlas a nivel sistema) con el objetivo de reducir los plazos de respuesta ante requerimiento de los clientes.

Demanda

En la actualidad, los cambios en los Productos, tanto en sus características, beneficios, requisitos para solicitarlo, como cambios en las tareas internas que deben realizarse para generar el alta del producto en los sistemas del Banco, se dan con muchísima frecuencia debido a la dinámica del negocio en el que se desempeñan. Se trata de un negocio que se desarrolla en un mercado en constante evolución, con nuevos productos ofertados por los competidores, cambios en las tasas de interés, montos máximos ofrecidos, etc.

He sido convocado por Daniela Contarin, Gerente de Productos de Banco Santander quien nos informa que distintos Jefes de Productos y responsables de equipos, manifiestan que existe una dificultad en el aprendizaje ante modificaciones en las tareas por parte de algunos de los colaboradores que trabajan en los distintos sectores de Productos, y siente que este inconveniente con el aprendizaje se presenta de manera más evidente ante los cambios más profundos de un proceso en su totalidad, cambios en las formas de trabajo u organización de las tareas, y que esto sin dudas se traduce en una falta de conocimiento de las tareas a realizar por cada uno de los colaboradores. Además, a las quejas y reclamos de clientes internos por no cumplir con los tiempos de respuesta acordados entre las distintas áreas, se suman las quejas de clientes externos por no dar respuesta a su solicitud en los plazos esperados, situación que también preocupa a los responsables de cada uno de los productos, quienes afirmaron que esta problemática es acentuada por la falta de conocimiento del impacto real que tiene la tarea que realiza cada uno de los colaboradores, la demora en la ejecución de las tareas o la ejecución de manera errónea de las tareas por error de comprensión de las mismas. En este sentido, esto genera además demoras en los procesos y tiempos de ejecución de las tareas debido a la necesidad de re-ejecutar las tareas mal realizadas.

Por último, los Jefes de Producto manifestaron una preocupación por el impacto negativo en el clima de trabajo en los equipos por la sensación de frustración ante la tarea ejecutada de manera errónea.

Dados los motivos que mencionamos anteriormente, se acordó con la Gerencia de Productos de Préstamos avanzar con un trabajo de consultoría con el fin de relevar los distintos sectores dentro de esta Gerencia para poder identificar cuáles son las causas de la problemática planteada con relación al proceso de aprendizaje de los colaboradores de la Gerencia y ofrecerles en una primera instancia un diagnóstico de la situación.

Como resultado de la demanda, consideramos necesario contemplar – al menos de manera preliminar - los siguientes actores y variables que podríamos analizar a lo largo del trabajo de consultoría:

- Actores:
 - o Jefes de Equipo
 - o Analistas
 - o Equipo de Formación y Selección

- Variables:
 - o Requisitos para ocupar la posición
 - o Frecuencia de cambios en proceso / impacto en el negocio
 - o Protocolo ante estos cambios

Marco teórico

Aprendizaje:

El aprendizaje hace referencia a un proceso mediante el cual se adquiere un conocimiento y a su incorporación efectiva. La enseñanza y el aprendizaje son procesos complementarios, pero no necesariamente porque alguien enseñe, significa que va a lograr que el otro aprenda. La enseñanza incide en el aprendizaje.

Marta Manterola Pacheco, en su libro "Psicología Educativa: Conexiones con sala de clases" de 1998, incorpora definiciones de distintos autores con relación al aprendizaje.

Diane Papalia y Salles Olds lo definen como "un cambio relativamente permanente en el comportamiento, que refleja una adquisición de conocimientos o habilidades a través de la experiencia y que puede incluir el estudio, la instrucción, la observación o la práctica" (Dianne Papalia – Sally Olds, 1998). Cabe destacar que estos mismos autores en su obra aclaran que una persona "aunque haya aprendido alguna cosa, puede ser que no se manifiesta a través del comportamiento si no está motivado o si no presta atención" (Dianne Papalia – Sally Olds, 1998).

Para Good y Brophy "el aprendizaje es un cambio relativamente permanente en la capacidad de ejecución, adquirida por medio de la experiencia" (Good T. - Brophy J., 1996).

Wittrock, establece que el aprendizaje es "el proceso de adquirir cambios relativamente permanentes en el entendimiento, actitud, conocimiento, información, capacidad y habilidad por medio de la experiencia" (Wittrock M., 1997).

En resumen, Manterola expresa que en la mayoría de las definiciones se encuentran 3 elementos con relación al aprendizaje: "El aprendizaje es un proceso, es decir, una serie de sucesos progresivos, que llevan a algún resultado. El aprendizaje involucra un cambio o transformación en las personas, ya sea en su comportamiento, en sus estructuras mentales, en sus sentimientos, en sus representaciones, en el significado de la experiencia, etc. El aprendizaje se produce como resultado de la experiencia" (Marta Manterola Pacheco, 1998)

Es importante destacar que la organización sobre la que estaremos realizando la consultoría, y en particular el área sobre la que estaremos realizando este trabajo, se desenvuelve en un entorno de pleno cambio, en donde el contexto se modifica y evoluciona de manera casi vertiginosa en distintos aspectos que impactan tanto en las decisiones estratégicas de las organizaciones como en las tareas diarias que deben llevarse a cabo para poder cumplir con los objetivos establecidos en esa estrategia.

En este sentido, las organizaciones se encuentran inmersas en un contexto que las afecta. El mercado, con nuevas necesidades por parte de los consumidores y necesidades existentes todavía no resueltas. La competencia, con un mercado en crecimiento la competencia es aún más agresiva, lo que tiene como consecuencia la reducción de los ciclos para el desarrollo y la inclusión de nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades de consumidores antes mencionadas. Y, por último, el Estado, quien -como regulador- introduce cambios en las distintas

normativas que afectan a los productos y servicios ofrecidos en el mercado y que sin dudas impactan en los procesos internos.

Cualquiera sea el factor que lo genere, esto traerá aparejado un proceso de aprendizaje para las personas impactadas. Proceso que servirá en definitiva para lograr incorporar esta nueva información, y tal como mencionan varios autores, sobre los cambios “relativamente permanentes”, en nuestro día a día. Es importante destacar esta relatividad del cambio permanente, ya que, como mencionamos antes, las organizaciones se desenvuelven en un entorno dinámico, lo que hace que con frecuencia necesitemos comenzar este proceso de aprendizaje nuevamente.

En este sentido nos encontramos ante un nuevo concepto, el *desaprendizaje*. Este no se refiere a desechar completamente la información que logramos incorporar en un proceso de aprendizaje (con origen en el pasado y en un contexto determinado), sino que, por el contrario, se trata de un proceso que exige contar con la capacidad para identificar cuál es la información que ya no nos es útil y desestimarla, habiendo diferenciado en ese procedimiento aquella que sí nos es útil para el nuevo entorno o contexto y que podremos reutilizar para aprender nuevamente.

Formación

Cuando hablamos de formación y aprendizaje dentro de las organizaciones, el proceso de aprendizaje de los colaboradores estará vinculado a los resultados de manera directa.

Para nuestro caso de análisis, al tener la empresa como objetivo principal resultados económicos nos referimos sin dudas al impacto que la formación tiene en la rentabilidad de los productos y servicios que esta comercializa. Sobre este punto, Margarita Pato (Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos – Universidad de Alicante) menciona: “Sin duda será beneficioso para la empresa que los empleados desarrollen mejores habilidades ya que conseguiremos mayores rendimientos, una mejora en la eficiencia de la empresa e, incluso, un mejor clima de trabajo con personas más preparadas y motivadas” (Unniun.com. El Proceso de Formación de la empresa. Margarita Pato. Master en Dirección y Gestión de Recursos Humanos, recuperado de <https://www.doeua.es/el-proceso-de-formacion-en-la-empresa-margarita-pato-master-en-direccion-y-gestion-de-recursos-humanos/>) y continúa estableciendo cuatro etapas necesarias para diseñar un plan de formación que apunte al beneficio mencionado:

1) **Diagnóstico de Necesidades:**

Debemos identificar cuáles son las necesidades de formación que requiere cada uno de los equipos. Además, podemos incluir estas habilidades en el momento de selección de los colaboradores. Sobre el diagnóstico, también es importante mencionar, que no todos los planes de formación aplican de la misma manera para todos los colaboradores, aun cuando se trate de colaboradores del mismo equipo o sector.

2) **Planificación:**

En línea con lo mencionado, Margarita Pato nos invita a definir cuáles son los objetivos de esta formación y detallar las actividades que se llevarán adelante para lograrlos. Contemplando que no todos cuentan con las mismas habilidades de aprendizaje,

debemos contemplar distintos métodos de formación para ser eficientes durante ese proceso.

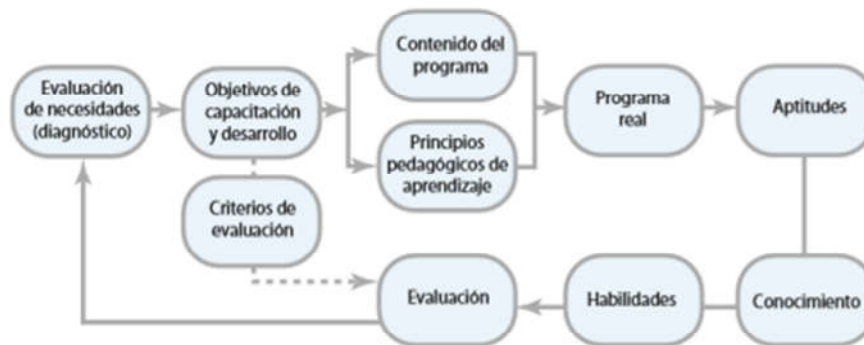
3) **Ejecución:**

La tercera etapa es la puesta en marcha del plan de formación definido para cada uno de los casos. En este punto, y luego de haber analizado el ámbito donde aplicaremos el plan de formación definido, se podrán llevar adelante las distintas actividades de formación propuestas, en forma presencial grupal, con talleres de actividades individuales, en esquemas virtuales, etc.

4) **Evaluación:**

Sobre los resultados sobre la formación aplicada.

De manera similar, Werther y Davis plantean un esquema de pasos para cualquier plan de formación que contempla las siguientes etapas en lo que denominan “pasos para la preparación de un programa de capacitación y desarrollo”: (William B. Werther, Keith Davis, 2008)



Además de tener un impacto directo en los resultados como mencionamos anteriormente, contar con un plan de formación y capacitaciones dentro de las organizaciones son una de las palancas motivacionales más importantes para los colaboradores, y trae beneficios para ambas partes. Sobre este punto, Werther y Davis mencionan, entre otros, algunos beneficios tanto para el empleado como para la organización, agrupándolos en 3 grandes grupos:

- Beneficios para el individuo (empleado)
 - Lo ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas
 - Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
 - Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
 - Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
 - Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto
 - Permite el logro de metas individuales
 - Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual

- Beneficios para la organización:

- Mantiene la competitividad de la organización e incrementa la rentabilidad
 - Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles
 - Promueve la identificación con los objetivos de la organización
 - Ayuda en la preparación de guías para el trabajo
 - Ayuda en la comprensión y adopción de nuevas políticas
 - Proporciona información con respecto a necesidades futuras
 - Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
 - Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
 - Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas
 - Promueve la comunicación en toda la organización
-
- Beneficios en las relaciones humanas
 - Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
 - Ayuda en la orientación de nuevos empleados
 - Fomenta una atmósfera de aprendizaje

Aprendizaje Organizacional

Muchas organizaciones se encuentran en constante evolución y proceso de cambio para poder adaptarse en forma continua a los cambios del entorno en el que se encuentran inmersas para desarrollar su negocio o actividad. Adaptarse a los cambios en las necesidades de ese entorno es clave para poder continuar satisfaciendo las necesidades de los usuarios, clientes y consumidores de los servicios o productos que estas brindan o producen.

El “cambio” tendrá asociado un proceso de aprendizaje para quienes lo llevarán adelante dentro de la organización y hacia afuera. Peter Senge afirma que, para poder lograr sus objetivos en este tipo de entornos, es necesario “organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje” que las convierta en organizaciones inteligentes (Senge, 1992). Si la organización no logra aprender para adaptarse a los cambios rápidamente, un competidor lo hará antes y podrá obtener beneficios antes que el resto, o bien, surgirán nuevas organizaciones que desplazarán a aquellas que no lo han logrado.

En su libro “La quinta Disciplina” Senge cita a Arie De Geus, Directivo de la firma Shell quien declara que “la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizás sea la única ventaja competitiva sostenible” (Senge, 1992). Así, cuanto más demoren algunas organizaciones en aprender y llevar adelante los distintos procesos de cambio y adaptación, más oportunidades generarán para que un competidor existente o uno nuevo lo haga antes y comenzarán a correr el riesgo de ser reemplazados.

Una forma de evitarlo (o al menos trabajar en ello) es la que propone Senge a la hora de desarrollar esta inteligencia dentro de las organizaciones, o como el las denomina: organizaciones inteligentes con “auténtica capacidad de aprendizaje”.

Para ello, propone que las organizaciones alcancen el desarrollando diferentes características que en conjunto permitirán que esta desarrolle esta habilidad:

a) Pensamiento sistémico

La primera característica y quizás la más compleja de desarrollar es la del “**pensamiento sistémico**”. Alcanzar esta forma de pensamiento para lograr entender cómo está inmersa la organización en un sistema más grande de relaciones, así como también al sistema interno de la organización del cual, las personas (claves en este proceso de aprendizaje) también forman parte y esto podría resultar en una mayor complejidad para lograr comprender al sistema en su totalidad. Esta complejidad para que las personas puedan visualizar el sistema en el que está inmersa la organización puede ser mayor o menor dependiendo de la posición que ocupen dentro de la estructura organización, ya que en principio debería ser más sencillo para quienes ocupen posiciones de mayor jerarquía en las que se toman decisiones estratégicas analizado distintas variables que componen al sistema.

Por otro lado, será más complejo para aquellas personas a las que su labor diaria no les muestra expresamente este sistema de relaciones, como, por ejemplo, tareas muy operativas o repetitivas que a simple vista podrían parecer no estar relacionadas con un sistema mayor.

Con relación a este punto, y al igual que en cualquier proceso de aprendizaje, en el proceso de desarrollo de un pensamiento sistémico, existen algunos puntos que son considerados por los especialistas como limitantes a la hora de llevarlo adelante. Juan Carlos Osorio Gómez, en su libro “Introducción al Pensamiento Sistémico, enumera, entre otros, un obstáculo al que denomina “Yo soy mi puesto”.

“Consiste en que las personas asumen que simplemente son la labor que desempeñan, es decir, no se ven como una parte interconectada del sistema, sino como un elemento aislado y su responsabilidad se limita a cumplir bien la labor que se le ha asignado” (Osorio Gómez, 2017)

b) Dominio Personal:

Para lograr desarrollar organizaciones inteligentes, con capacidad de aprendizaje, quienes forman parte de ellas necesitan desarrollar esta habilidad de dominio personal que es ni más ni menos que la capacidad individual de llegar a un alto nivel de habilidad profesional para la tarea que lleva adelante la persona en la organización. Para Senge se trata de una disciplina, que persigue el auto desarrollo y la capacidad de aprendizaje. Esta capacidad estará vinculada estrechamente con la capacidad de aprendizaje que tenga la organización como un todo ante una situación de cambio

De esta manera, será más simple para aquellas organizaciones que estén en proceso de adaptación o cambio y que cuenten con personas que tengan la necesidad de aprender un como motor motivador, de autodesarrollo, que cuenten con esta habilidad de dominio personal.

El dominio personal como habilidad, tiene como puntos centrales la tensión creativa de la persona, su visión personal y la realidad. Cuando las personas son conscientes de su realidad actual y tienen en claro cuál es su visión personal, es decir cómo se ven en un futuro, esto generará la tensión creativa interna que les permite desarrollar competencias y habilidades para alcanzar esa visión a través del aprendizaje.



c) Los Modelos Mentales

Para Senge estos modelos son la manera en la que nuestra mente ve el mundo, la forma en la que nos percibimos a nosotros y la manera en la que vemos al resto, incluso a las organizaciones. Todo aquello que observamos está siendo sesgado de alguna manera u otra por el modelo mental con el que se está mirando. Es por eso, que podríamos afirmar que existirán tantos modelos y formas de ver la realidad como personas que la estén observando y esto sin dudas afectará al proceso de aprendizaje individual y también a la organización en el camino de la inteligencia organizacional.

Las organizaciones están compuestas de personas y cada una de ellas observa la realidad con un modelo mental distinto al resto, lo que hace aún más complejo el desarrollo de organizaciones inteligentes. En este punto será clave el rol de los líderes de la organización quienes deberán trabajar con los equipos para cambiar ese modelo mental. Sobre este punto, Arie de Geux de la compañía Shell confirma que el “aprendizaje institucional, que es el proceso mediante el cual los equipos del management modifican los modelos mentales compartidos acerca de la compañía, sus mercados y sus competidores” (Senge, 1992)

d) Aprendizaje en equipo:

La capacidad que tengan los equipos de pensar y trabajar en conjunto favorecerá cualquier proceso de aprendizaje, a nivel individual y organizacional. El aprendizaje en equipo resulta en mayor grado beneficioso para el desarrollo de la inteligencia organizacional, que el aprendizaje individual. Sin dudas, el trabajo en equipo será clave en este punto. El IIFE (Instituto internacional de Planeamiento de la Educación) junto con el Ministerio de Educación de la Nación, afirman que:

“Mientras el trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos; otros modelos de trabajo sólo dan prioridad al logro de manera individual y, por lo tanto, la competencia, la jerarquía y la división del trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchas veces el sentido, desmotivan a las personas y no siempre han resultado eficientes” (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, (IIFE Buenos Aires – UNESCO, 2000)

Por otro lado, para que el proceso de aprendizaje en equipo sea realmente exitoso será necesario que exista un diálogo fluido entre los integrantes del equipo que les permita compartir experiencias, conocimientos, ya que esta interacción favorecerá al proceso de creación de un equipo con pensamiento propio y no individual.

La gestión del conocimiento

Es importante establecer qué tipo de gestión se hará sobre el conocimiento adquirido de manera individual por cada colaborador, así como el conocimiento grupal, el que ha ayudado a desarrollar la inteligencia organizacional.

Para qué lo utilizaremos, y cómo lo gestionaremos de manera tal que este conocimiento adquirido nos sirva de soporte y de recurso para lograr los objetivos propuestos, cualquiera se

tipo: objetivos de formación, de negocio, etc., lo que permitirá sin dudas que la organización continúe en su proceso de adaptación continua a los cambios de manera más eficiente, convirtiéndose así el conocimiento en un diferencial y una fortaleza organizacional frente al resto de los competidores.

El concepto de “Gestión del conocimiento” ha evolucionado a lo largo del tiempo:

“La difusión del conocimiento en toda la organización, que se traduce en la mejora del rendimiento y eficiencia de la organización” (Beckman, 1999)

“Gestión del conocimiento no es una sola disciplina más, es una integración de numerosos esfuerzos y campos de estudio. Gestión del conocimiento es una disciplina que busca mejorar el rendimiento de los individuos y organizaciones por mantener y aprovechar el presente y el futuro valor de los activos de conocimiento” (Newman y Conrad, 1999)

“Gestión del conocimiento se considera un sistema gerencial que establece modelos de organización y amplia a proporcionar una metodología práctica” (Marques y Simon, 2006)

“Gestión del conocimiento es un proceso que ayuda a las organizaciones a encontrar, seleccionar, organizar, diseminar y transferir información importante y experiencia para obtener ventaja comercial” (Mathi, 2004)

Por nuestro lado consideraremos como una de las más relevantes, la definición de Beng y Liew (2009) sobre la gestión del conocimiento, quienes la definen como “uno de los principales impulsores del cambio organizacional y la creación de valor” ya que entendemos la generación de nuevo conocimiento, en conjunto con la tensión creativa que mencionábamos anteriormente sobre el “dominio personal”.

En todo proceso de aprendizaje, la generación del conocimiento y si gestión es sin dudas uno de los mayores impulsores de la creación de valor, ya sea interno (de cara a la organización, como por ejemplo maximizando las ganancias) o bien valor hacia el exterior en diferentes formas, desde generar una mejora en la calidad del servicio o producto para elevar los niveles de satisfacción de los consumidores y clientes, o bien, aportando valor a la comunidad en la que la organización desarrolla sus actividades, como por ejemplo, apoyando distintas políticas ambientales o sociales que beneficien a esa comunidad .

Existen distintos modelos teóricos que permiten gestionar el conocimiento. En su publicación “La Gestión del conocimiento: Modelos de comprensión y definiciones” F. Morales y H. Gutierrez (2015) describen diferentes tipos de modelos de gestión para diversos autores. Para Álvarez, Antolín y Muñoz (2001) existen 4 modelos para gestionar el conocimiento a saber: creación, crecimiento, transferencia y dinámico. En el cuadro siguiente se detalla la descripción de cada uno de estos modelos para los autores mencionados:

Cuadro: **Modelos de creación del conocimiento**

Clasificación del modelo	Descripción del modelo
Creación del conocimiento	Presta mucha atención al proceso de creación de conocimiento y concibe el conocimiento desde una dimensión epistemológica y ontológica. Es decir que el conocimiento puede residir en el individuo, el grupo o la organización, pero también este puede ser de tipo tácito o explícito.
Crecimiento del conocimiento	Propone a Kogut y Zander (1992) como modelo ejemplar de esta categoría, proponen que los individuos poseen conocimiento, pero a su vez cooperan en una comunidad social que puede ser un grupo o red.
Transferencia y transformación del conocimiento	Como ejemplo señalan a Hedlund (1994), en el que a diferencia de las dos clasificaciones anteriores hace hincapié en cómo el conocimiento es transformado y difundido en toda la organización.
Dinámico de creación del conocimiento	Este modelo ayuda a entender cómo el conocimiento es creado, transferido y acumulado; parte de la propuesta de Zollo y Winter (1998), quienes plantean el ciclo de evolución del conocimiento, el cual parte de un estímulo interno o externo que genera un conjunto de ideas para resolver problemas y luego seleccionar las mejores ideas con el fin de que se compartan y finalmente se retengan por la organización.

Descripción de la organización

Banco Santander Río es considerado por la Asociación de Bancos de la Argentina (ABA) el banco número uno de la banca privada en Argentina, tanto en cantidad de clientes, como en volúmenes operados de depósitos (contemplando todas las variables de este tipo de producto) y el mayor banco privado en colocación de créditos englobando todas las líneas que comercializa tanto para la banca de clientes del segmento de individuos, Pymes y Empresas, incluyendo en este último grupo a clientes de banca corporativa.

En su Memoria Anual, Banco Santander Río establece que su misión es “contribuir al progreso de las personas y de las empresas”, alineando esta definición con la visión que también establece en ese mismo documento como “ser el mejor banco comercial, sobre la base de la confianza y fidelidad de nuestros empleados, clientes, accionistas y de la sociedad”.

La empresa tiene su origen en el ex Banco Río de La Plata, entidad Bancaria que fue fundada en Argentina en el año 1968, por los inversores Pérez Companc, quienes desarrollaron el negocio durante más de 30 años. En el año 1997 Banco Santander, uno de los bancos más importantes de Europa, toma el control de “Banco Río” adquiriendo en ese entonces parte de su paquete accionario. Esta adquisición contempló años después un importante proceso de cambio de marca hacia “Santander Río”, manteniendo hasta la actualidad parte de su marca original.

En la actualidad el Banco cuenta con casi 500 sucursales en todo el país, organizadas en una estructura ordenada por zonas geográficas y posee más de 3.000.000 de clientes, debido a la reciente adquisición que realizó sobre el banco Citi con sucursal en Argentina, del que incorporó los clientes que este banco tenía en nuestro país correspondientes a la banca de individuos (aproximadamente unos 500.000 clientes), así como la red de sucursales que Citi tenía en Argentina, unas 70 filiales de banca minorista distribuidas por todo el país.

Con presencia en todo el país a través de su red de sucursales con atención al público en forma presencial, el banco cuenta además con plataformas de atención no presencial. En este sentido la empresa ha puesto en los últimos años un fuerte foco en el desarrollo de atención no presencial en forma digital como su banca telefónica, redes sociales (Twitter, Facebook e Instagram) online banking y su App, en donde los clientes pueden realizar casi la totalidad de operaciones que se pueden realizar de manera habitual su sucursal, pero sin necesidad de acercarse hasta ella.

A raíz de la implementación de una estrategia de multicanalidad con foco en los canales digitales actualmente más del 60% de los clientes de la banca de individuos opera por esos canales no presenciales.

La empresa cuenta con más de 7500 empleados actualmente, distribuidos entre sus áreas centrales y su red de sucursales:

- Red de Sucursales AMBA e Interior: con presencia en todo el país con atención al público de lunes a viernes en horario de atención bancaria que varía dependiendo de la zona donde se encuentre ubicada la sucursal. Cada una de las sucursales se encuentra dotada con equipo comercial y un equipo de soporte operativo.

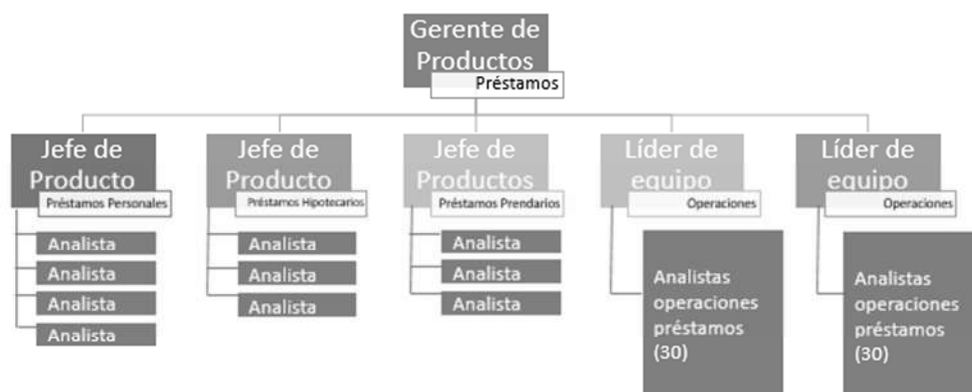
- Call Center: Atención telefónica de cliente y no clientes de lunes a sábados con distintas plataformas de atención dependiendo del tipo de cliente que se contacte con la entidad bancaria.
- Gerencia de Productos: Estrategia de desarrollo, presupuesto y colocación de productos en el mercado. Contemplado una amplia gama de productos como cuentas, tarjetas, todo tipo de inversiones, créditos, seguros, etc.
- Riesgos: Esta gerencia realiza el seguimiento de las distintas métricas de Riesgos que impactan en el negocio bancario (mora, riesgo operativo, riesgo de mercado, riesgo de implementaciones tecnológicas, etc.)
- Comunicación: El equipo define la estrategia de comunicación de marca del Banco y su exposición externa.
- Calidad: Define las métricas de calidad y mide su evolución por clientes, canales y productos, a través de distintos procesos de medición, como por ejemplo encuestas presenciales, en forma digital, grupos de focus, etc.
- Además, existen otras áreas como Seguridad, Tesorería, Asuntos Jurídicos, Tecnología, entre otras.

Área de estudio

La Gerencia de Productos, es la responsable de desarrollar la estrategia de colocación, comunicación, posicionamiento y de los productos que comercializa la entidad Bancaria. Además, es responsable por la creación y perfeccionamiento de nuevos productos para satisfacer las necesidades del mercado en el que desarrolla su negocio. El sector se encuentra organizado en diferentes áreas que son responsables de distintos productos:

- Cuentas y Paquetes (contemplando cuentas, tarjetas de crédito y débito)
- Productos de la banca Pyme (cuentas corrientes, préstamos pyme, Comex, etc.)
- Préstamos (con sus líneas Personales, Prendarios e Hipotecarios)
- Seguros (Vida, Vivienda, Autos, Accidentes Personales, etc.)

Cada área de Producto posee una estructura que varía dependiendo de la complejidad del producto, y claro la necesidad actual de ese negocio específicamente. Este trabajo de consultoría se realizará dentro el área de Préstamos que cuenta la siguiente estructura:



El Gerente de Productos Préstamos es el responsable de definir la estrategia comercial que se aplicará a nivel nacional para la comercialización de estos productos: Préstamos Personales a sola firma, Préstamos Hipotecarios para la adquisición de inmuebles, refacción o terminación de propiedades con garantía hipotecaria y Préstamos Prendarios para la compra de vehículos con garantía prendaria. Además, es responsable de la aprobación de presupuestos de ingresos y gastos y objetivos participación en el mercado, entre otras tareas.

Descripción de posiciones y tareas:

- Jefe de Producto:

Como reportes del Gerente de Producto, se encuentran 3 Jefes de Producto para cada uno de los préstamos que se desarrollan en esta gerencia: préstamos personales, préstamos hipotecarios y préstamos prendarios. Ellos son los encargados de desarrollar estos productos para alcanzar los objetivos establecidos de colocación e ingresos acciones comerciales, campañas de publicidad, desarrollo de nuevos productos, etc.

Por otro lado, como líderes de equipo, son responsables de algunas tareas referidas a Recursos Humanos, participando en el proceso de selección, análisis de compensaciones, remuneraciones, jornadas laborales, definición de los objetivos a cumplir en cada una de las posiciones, evaluaciones de desempeño y por supuesto, responsables por el plan de formación y carrera de sus colaboradores.

- Analistas de Producto

Para lograr estos objetivos, cada Jefe de Producto cuenta con un equipo de 10 Analistas de producto que se encargan de la implementación y el seguimiento de los objetivos establecidos, detectar puntos de mejora en los productos, realización de informes de seguimiento de cartera, gestión de ventas con los distintos canales de comercialización, etc.

- Líderes de Equipo de Operaciones

El proceso actual de aprobación de cuenta con una serie de tareas y verificaciones que realizan en forma centralizada de acuerdo con líneas de producto, montos de crédito solicitados y otras variables de análisis de riesgo de crédito que se contemplan a la hora de aprobar un monto de crédito máximo por solicitante.

En este sentido, en su estructura la Gerencia cuenta además con otros 2 reportes. Se trata de 2 Líderes de Equipo que poseen a su cargo 60 analistas de operaciones que se resuelven de manera centralizada. Existen dos equipos de analistas que cuentan con un Líder de Equipo responsable por la gestión de los analistas y por cumplimiento de los tiempos de respuesta para cada uno de los circuitos establecidos de aprobación de operaciones.

Además, los Líderes de equipo de Operaciones, son también responsables de algunas tareas referidas a Recursos Humanos, como la definición de los objetivos a cumplir en cada una de las posiciones, evaluaciones de desempeño y por supuesto, responsables por el plan de formación y carrera de sus colaboradores.

- Analistas Operaciones

Los analistas de operaciones son los encargados de verificar que las operaciones se encuentren dentro de lo establecido en los distintos manuales y normativas vigentes y dar de alta el producto para los solicitantes.

Es en estos equipos de Analistas, en donde, se según nos comentarios en nuestra primera reunión con los responsables de la Gerencia se presenta la dificultad en el aprendizaje, cabe destacar que dependiendo del sector en donde se encuentren los analistas, los perfiles de los colaboradores son diferentes.

Con relación a los Analistas de Producto, se trata de un perfil mucho más analítico, crítico, de investigación, con una marcada visión comercial y que requiere además la comprensión de la estrategia de la Gerencia que establece los lineamientos generales sobre los que se avanzará comercialmente. Además, requieren de flexibilidad para poder modificar y adaptar las acciones al mercado cambiante en el que se desarrolla el negocio.

En cambio, sobre el perfil de los Analistas de operaciones, se trata de perfiles mucho más operativos, cuya labor diaria consiste en realizar tareas repetitivas, con una serie de controles y verificaciones que se encuentran preestablecidos para cada una de las etapas en las que desarrollan su labor diaria.

Para acceder a las posiciones de Analistas (tanto de Productos como de Operaciones), los candidatos atraviesan un proceso de selección que según nos comentan contempla esta distinción de perfiles, y que culmina con la entrevista uno a uno con cada líder de equipo o Jefe de Producto antes de la incorporación a los equipos.

Alcance

El presente trabajo de consultoría tendrá como alcance inicial solo la Gerencia de Productos Préstamos con relación a la problemática planteada, con el objetivo de encontrar solución a esta y permitiendo optimizar los procesos que se ven afectados, lo que tendrá además un impacto en los beneficios atribuidos a estos productos. Cabe aclarar que, si bien se trata de una problemática de una gerencia en particular, de existir la misma en otras gerencias, las soluciones propuestas podrían extenderse a esos equipos para que sea aplicada en forma parcial o total en caso de corresponder.

Por otro lado nuestro plan de trabajo contará con distintas etapas, entre las cuales estará relevar las tareas de los equipos (en la posición de trabajo, realizando seguimientos con la modalidad de “sombra” y entrevistas con los colaboradores y supervisores de equipo. Además, el plan contempla una etapa de análisis de la información para realizar el diagnóstico, y un cierre con la presentación de las posibles soluciones al cliente. Se adjunta el detalle del plan de tiempos propuestos para la presente consultoría:

SEMANA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Tarea												
Reunion Demanda	X											
Definiciones de Consultoria interna		x										
Etapa de Relevamiento			x	x	x	x						
Entrevistas Lideres			x									
Entrevistas Analistas			x									
Sobra				x	x							
Relevamiento posición trabajo				x	x							
Entrevistas Equipo Formación			x									
Analisis relevamiento					x	x						
Etapa de Solución						X	X	X				
Analisis interno de soluciones posibles						x	x					
Presentación Soluciones propuestas								x				
Etapa de Implementación									X	X	X	X
Implementación en equipos de la Gerencia									x	x	x	x
Seguimiento implementación									x	x	x	x

El plan tiene una duración aproximada de un trimestre considerando su comienzo formal en el mes de marzo del año 2018 y se dividirá principalmente en tres etapas: El relevamiento de la problemática planteada por la Gerencia donde relevaremos mediante distintas técnicas cuál es la situación actual de la Gerencia. Luego del análisis de los resultados de ese relevamiento, se incluye una etapa intermedia de diseño y presentación de solución por parte de la consultoría, y una última etapa que será la de implementación y seguimiento de resultados de la misma.

Si bien no está incluido en el plan, luego del seguimiento de la implementación se realizará un análisis sobre viabilidad de impactar la misma solución a distintos equipos en caso de que se presentara una problemática similar en otras Gerencias de la organización.

Análisis para el relevamiento de información:

En relación con el objetivo planteado anteriormente y validado con la Gerencia Productos que nos convoca para realizar el trabajo de consultoría, consideraremos diferentes métodos para realizar el relevamiento y determinar la situación actual de este sector, utilizaremos los siguientes métodos:

A) Entrevistas Presenciales

- Entrevistas presenciales con el responsable del equipo de trabajo:

Para conocer su visión y como intervienen en el proceso de formación y la gestión del conocimiento de sus colaboradores. Para esta entrevista nos reuniremos con el responsable de Equipo Cintia Tardo, Jefe de Productos de Préstamos Personales.

- Entrevista con la gerencia de Selección, Formación y Gestión del Cambio (SFC)
Para conocer la estrategia de Formación de la empresa para los perfiles impactados en este relevamiento y cómo se gestiona esa estrategia ante un cambio en la modalidad de trabajo de los equipos.

- Formación:

- ¿Existe un plan de formación por puesto? ¿Cómo funciona?
- Para definir el plan de formación, ¿Qué otras variables se consideran además de la posición o puesto que ocupa la persona dentro de la organización?
- ¿Cómo se gestiona el conocimiento ante un cambio que impacte en las tareas de los colaboradores?
- ¿Cuáles son los mecanismos con los que se llevan adelante los planes de formación?
- ¿Cuál es la frecuencia de los mismos?

B) Relevamiento en puesto de trabajo y sombra

- Sombra: con el objetivo de comprender la complejidad tareas que realizan, y cómo está complejidad impacta ante un cambio en el proceso, realizaremos este relevamiento en el lugar de trabajo para las posiciones de los dos equipos de Analistas y además en las posiciones de Líderes de Equipos.

Esta tarea tiene como objetivo relevar en el mayor detalle posible las tareas, contemplado la repetitividad de las mismas, distintas casuísticas, su complejidad, tiempos de ejecución y necesidad de conocimientos específicos para su realización.

c) Encuestas:

Debido al número de colaboradores del equipo de analistas/riesgos, se avanzará en la realización de encuestas anónimas con el objetivo de conocer y relevar la dinámica y necesidades de formación / capacitaciones de los colaboradores.

Relevamiento:

Comenzando con el trabajo de campo, se realizaron las entrevistas al personal del sector de la gerencia bajo análisis, comenzando con los líderes de equipo.

Los líderes seleccionados están vinculados a negocios dinámicos dentro de la gerencia de productos de préstamos, ya que por el tipo de producto y mercado en donde desarrollan su actividad, las condiciones de los productos ofertados sufren modificaciones de manera frecuente. Por otro lado, es ese mismo mercado el que exige diferentes ofertas por lo que es necesario desarrollar nuevos productos, y diseñar nuevos procesos que satisfagan a los clientes.

En este sentido, mediante las entrevistas realizadas con los diferentes equipos hemos relevado el impacto de los cambios en distintos aspectos:

- a) Aspecto Técnico del Producto – Oferta Comercial
- b) Cambios en los procesos actuales
- c) Áreas de soporte

Estos cambios (tanto de producto, como de procesos vinculados a la comercialización de los mismos) impactan en la labor diaria de los colaboradores de los diferentes equipos.

Cambios en el aspecto técnico del producto – Oferta comercial:

Cuando desde la gerencia de productos se aprueba un cambio en la oferta comercial, este puede tener origen en diferentes causas: un cambio en las direcciones del mercado en el que el banco está operando, necesidades comerciales internas para generar por ejemplo mayor rentabilidad en el producto ofertado, o bien un cambio que tiene su justificación debido a una actualización normativa interna o de los reguladores, en este caso el Banco Central de la República Argentina (BCRA)

De acuerdo con el relevamiento que realizamos, un cambio de la oferta comercial lleva diferentes instancias de aprobación y luego tiene un impacto en diferentes aplicativos y sectores dentro de la misma organización:

- 1) Aprobación de la nueva oferta comercial:

Cualquier tipo de cambio en la oferta comercial, debe contar con la aprobación de la gerencia principal de la Banca Comercial, así como también la aprobación por parte de la gerencia de Riesgos Estandarizados. Esta última es la gerencia es que evalúa las solicitudes de crédito dentro del proceso de admisión de clientes de riesgo/credito al banco. El proceso de aprobación se realiza mediante la presentación de la nueva propuesta en un comité de dirección formal entre ambas gerencias. Es ese comité el que definirá si la propuesta resulta aprobada, rechazada, aprobada con cambios o con la necesidad de ser elevando a una instancia de análisis y aprobación superior.

Ante cambios profundos en la oferta del producto que se está comercializando en el mercado, como puede ser el lanzamiento de un nuevo producto o nueva línea de crédito

además de contar con la aprobación de las gerencias mencionadas en el párrafo anterior (comité de Banca Comercial y Riesgos), la propuesta deberá tener la aprobación el comité de Productos local y corporativo.

El comité de Productos a nivel local está compuesto de representantes de diferentes áreas de la organización quienes desde su visión analizarán la viabilidad del pedido de cambio en las condiciones de la oferta actual del producto. Entre ellos, se encuentran referentes de los equipos de Legales, Cumplimiento normativo y regulatorio, Riesgo Operacional, Exposición Política y reputacional. Estos referentes darán su visión / conformidad o rechazo de la propuesta, pudiendo solicitar alguna justificación más detallada en alguno de los puntos de la nueva propuesta comercial. De considerarlo necesario, este comité de productos local puede solicitar la intervención del comité de productos a nivel corporativo. Este último, está compuesto por los referentes de las mismas áreas, pero de la gerencia corporativa del banco en su sede central en España, y será quien deba realizar la aprobación o rechazo definitivo de esta solicitud de cambio de condiciones comerciales.



2) Impacto a nivel Sistemas:

El equipo de Productos / Negocio es el encargado de realizar el pedido al área de sistemas de impacto de condiciones en los diferentes sistemas que se utilizan para el proceso de ingreso y evaluación de solicitudes. Los sistemas que sufren los impactos en la modificación de condiciones de un producto vigente o incorporación de nuevos productos son los que utilizan los analistas de operaciones y riesgos para revisar, aprobar o rechazar las solicitudes de crédito.

Es el equipo de sistemas quienes impactarán los cambios en los aplicativos y los mismos estarán “en línea” en la fecha que se acuerde con el negocio.

3) Comunicación:

En paralelo con el pedido a sistemas, el equipo de productos realiza la gestión para generar los cambios a nivel comunicacional.

En este sentido, del relevamiento que realizamos con los diferentes equipos surge que el principal foco de cambios son los cambios en comunicación “externa” e “institucional/corporativa”, es decir:

a) Sitio Web:

Incorporando los ajustes en el sitio web actual de la organización en la sección referida a cada producto, actualizando las condiciones crediticias sobre esa página web o bien diseñando un nuevo sitio en el caso del lanzamiento de un nuevo producto.

Además, gestionan los cambios en los sitios web de terceros en donde se visualiza la información de los productos (por ejemplo, sitios de bróker de créditos asociados comercialmente al banco).

Para este cambio, requieren de la participación de diferentes agencias de marketing y el soporte del área de legales quienes, en conjunto con el negocio definen la información que se puede mostrar en estos sitios públicos.

b) Sitio privado de Home Banking:

El mismo tipo de cambio se gestiona dentro del sitio privado de home banking, es decir, para que una vez que cualquier cliente del banco se logue con su número de documento y clave para operar, pueda visualizar correctamente las nuevas condiciones de crédito. De la misma manera se incluyen estos cambios en la versión mobile (app para teléfonos celulares) para que esté disponible en ese canal también la información actualizada.

c) Sitios de comunicación interna e institucional corporativa:

Existen sitios o micrositos en la intranet donde se encuentra detallada la información de los productos que se comercializan, así como los distintos simuladores de contratación que son usados por todos los canales de venta a la hora de generar las solicitudes de crédito.

Este, es uno de los puntos más importantes considerados por el negocio ya que los canales son el contacto directo personal con los clientes. En este grupo de impacto se incluye: la red de sucursales en todo el país, el call center interno y los diferentes equipos de call center externos que dan soporte a clientes. De la misma manera, estos sitios son utilizados por los equipos de fuerza comercial (vendedores fuera de las oficinas o sucursales) para la comercialización de los productos.

Estos micrositos de intranet actualmente solo cuentan con información “útil” para los distintos canales de venta y de contacto directo con los clientes, pero no contienen información relevante para los analistas de operaciones y riesgos que analizan y resuelven las operaciones en forma centralizada y que pudieran llegar a consultar en estos sitios de información disponible.

d) Manuales:

Formalmente, las condiciones de crédito y requisitos para acceder al mismo están plasmados en manuales corporativos de Producto y Riesgos que también son actualizados ante cambios en condiciones crediticias o bien ante el lanzamiento de un nuevo producto al mercado.

- Manual de Productos: incluye todas aquellas novedades referidas a la oferta comercial, condiciones de precio, mercado objetivo, canales de venta, así como también el “paso a paso” necesario para generar el alta del producto que se está comercializando, así como también aquella información que se refiere al soporte posventa de los mismo.
- Manual de Riesgos: en este manual se vuelcan todos los parámetros y requisitos de la política de admisión crediticia: ingresos mínimos, rango de edad para acceder al producto, condiciones laborales, montos máximos de crédito al que puede acceder cada solicitante, niveles de aprobación requeridos para cada tipo de producto, etc.

Cabe destacar que una actualización o novedad en estos manuales no es comunicada a los usuarios en forma habitual, sino que, lo que se espera, es que el usuario por sí mismo ingrese al manual para ir viendo las distintas novedades.

e) Operaciones y Riesgos:

De acuerdo con nuestro relevamiento, esta comunicación se realiza centralizadamente desde productos vía mail a los responsables de cada área. El equipo de producto/negocio confeccionan un email de información actualizada sobre el cambio que se realiza en el producto, por ejemplo, una actualización en el esquema de tasas vigentes o bien, un cambio en los ingresos mínimos requeridos para acceder a cada uno de los productos. Este correo electrónico es enviado a los supervisores de las áreas de operaciones y riesgos para que estén al tanto de la novedad.

Luego estos responsables envían también vía mail la novedad del cambio en las condiciones de producto a los diferentes colaboradores/analistas de cada uno de los equipos. En este punto, es importante mencionar que estos son los analistas que luego realizan el proceso de análisis, aprobación o rechazo de cada una de las solicitudes que se reciben desde los diferentes canales de atención que tiene banco para sus clientes.

Este envío de información desde el área del negocio se realiza un día antes o en el mismo día en el que entran en vigencia los cambios incorporados en el producto.

Es importante destacar que en el proceso de comunicación de cambios en la oferta o para el lanzamiento de nuevas líneas o productos, el principal foco que tiene el negocio es la comunicación externa, hacia afuera. El mayor tiempo de gestión está relacionado con cambios en su sitio web.

al armado de las diferentes piezas de comunicación que pueden ser enviadas a clientes, como, por ejemplo, mails notificando sobre la nueva propuesta comercial.

Por último, no se realizan capacitaciones a los equipos internos de operaciones y riesgos que están impactados por este cambio para el proceso de aprobación de solicitudes de crédito por parte de los clientes.

Cambios en procesos:

La definición de los cambios en alguno de los procesos en el *punta a punta* de la comercialización de créditos es más simple que el punto anterior. Para este tipo de cambios, la gerencia de productos no requiere de la aprobación de un nivel jerárquico superior ni de la intervención de distintas áreas externas al proceso.

Mediante mesas de trabajo se aprueba el cambio en el proceso llegando a un acuerdo con el área o equipo que interviene en el mismo. Si el cambio requiere de la intervención de un equipo a nivel sistemas, se da intervención al mismo para que pueda ejecutar el pedido a nivel sistemas.

Comunicación de los cambios:

Este cambio en los procesos internos de aprobación crediticia luego será actualizado en los diferentes manuales de Riesgos y Productos. Como mencionamos en el punto anterior, esta actualización no genera un aviso de la novedad a sus usuarios, por lo que podría pasar desapercibida.

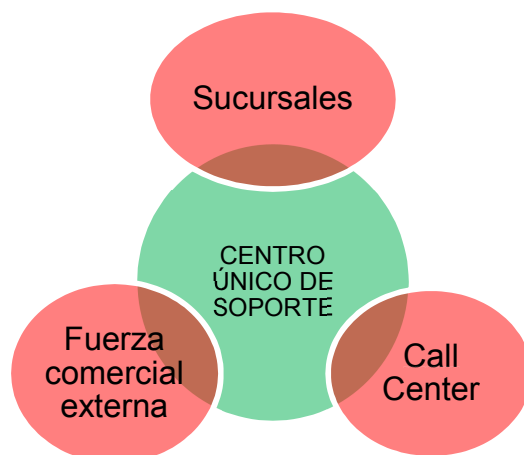
Por otro lado, la comunicación a los equipos nuevamente ocupa un lugar menor. De la misma manera que describimos anteriormente, el equipo de Productos comunica por mail a los líderes de equipos de Operaciones y Riesgos esta novedad. Luego sus líderes lo replican también vía mail al resto de los colaboradores.

Es importante destacar que, para este caso, tampoco realizan instancias de capacitación o formación para comunicar estos cambios de procedimiento.

Áreas de soporte

Dentro de la organización existe un área de soporte que específicamente ofrece este servicio a los canales ante dudas sobre cómo proceder con distintos aplicativos y requerimiento de clientes.

Este equipo de soporte centraliza todas las consultas referidas a créditos, desde la oferta comercial vigente, condiciones de contratación, requisitos y pasos para lograr la aprobación de la solicitud, sistemas a los que se debe acceder para generar la aprobación crediticia y como utilizarlos, etc. brindando contención y asesoramiento a los distintos canales de venta en el “punta a punta” del producto o servicio ofrecido por el banco.



El área de productos, ante cualquier novedad en el cambio de oferta o proceso, comunica vía mail al supervisor de este equipo esta actualización. Este supervisor, a su vez, lo comunica vía mail a los diferentes equipos de soporte para que estén al tanto de la novedad.

En esta instancia, tampoco realizan jornadas de capacitación o formación ante cada cambio, solo se realiza la comunicación de la novedad vía mail y la incorporación de la misma en los diferentes manuales de productos y riesgos que, para este equipo de soporte, son de uso diario ya que ante cualquier consulta recurren a los manuales para dar la respuesta correcta sobre cómo proceder para ese caso.

Formación interna:

La entidad cuenta con un equipo de formación que tiene como uno de sus objetivos, diseñar, implementar y realizar seguimiento del plan de formación de cada uno de los empleados, así como verificar que el mismo esté alineado a su posición actual. Además, debe procurar que la formación que el colaborador recibe sea acorde al plan de carrera que tiene dentro del Banco.

De nuestro relevamiento con el equipo de Formación surge que la organización promueve y fomenta con distintas acciones y actividades el proceso de formación interno, enmarcado dentro del plan de carrera establecido para cada una de las posiciones, con foco en las posiciones que tienen contacto directo con el cliente, con planes diseñados para 3 grandes grupos:

- a) toda la red de sucursales
- b) los operadores del call center de atención a clientes y call center externos que atienden a no clientes del banco
- c) los equipos de fuerza comercial (vendedores que no cuentan con una ubica física determinada, sino que su gestión es hacia afuera de la organización).

Luego, para uno de estos grupos, se diseña un plan de formación asociado a la posición que el colaborador ocupa (Representante de atención al cliente, gerente de sucursal, etc).

Cabe destacar que este plan de formación interna puede complementarse con distintos esquemas de incentivos para que el colaborador pueda recibir además algún tipo de formación externa, por ejemplo, creando convenios con diferentes institutos o universidades para que el empleado obtenga descuentos si desea participar de algún curso o carrera. A su vez, también brindan soluciones de formación en Idiomas donde cuentan con convenios con diferentes institutos para becas o descuentos.

En un esquema similar, los equipos centralizados cuentan un plan de formación similar al de los canales de atención, pero con mayor foco en asuntos normativos o bien regulatorios del BCRA que impactan directamente en sus tareas diarias. Estos aspectos son de importancia relevante para el banco ya que, de no cubrirlos, es posible que reciban sanciones, observaciones, multas o hasta inhabilitaciones por parte de los entes reguladores.

A continuación, resumimos el plan de formación diseñado para la posición de Analista de Riesgos / Operaciones de la gerencia de Productos:

Formación de Bienvenida

- Objetivos del Banco y Estructura organizacional.
- Sistemas y aplicativos del banco.

Introducción al negocio Bancario en Argentina

- Descripción del mercado y negocio Bancario local. Competencia.
- Desarrollo de acciones comerciales.

Riesgo de Crédito

- Formación vinculada a las políticas crediticias del Banco (vigentes al momento de realizar la capacitación) y el proceso de aprobación crediticia de operaciones, el riesgo asociado y responsabilidades de analista.

Cumplimiento de normas internas

- Esta instancia se genera cada vez que se emite una norma interna con impacto en la gerencia en la que pertenece cada colaborador, o bien con impacto directo en todo el Banco.

Seguridad de la información

- Formación referida a fraudes en el manejo de información (Spam, Claves, etc)

Cumplimiento Regulatorio BCRA

- Destaca la importancia de cumplir con la regulación de BCRA y posibles impactos en caso de no operar dentro de esa norma del regulador.

Lavado de Dinero y Blanqueo de Capitales

- Formación sobre controles cruzados para evitar e identificar operaciones que deben ser reportadas por Lavado y blanqueo de capital.

Cada uno de estos módulos se repiten a lo largo del tiempo, cada vez que existe alguna novedad referida a los temas que abarcan. De esa dinámica quedan exceptuados los módulos de bienvenida, inducción al negocio bancario y módulo de riesgo de crédito que se dictan solo en el momento del ingreso del colaborador al banco o al área.

Si bien este esquema es el programa “formal” de formación que sigue y desarrolla año tras año la organización para este perfil de colaboradores, el programa puede ser modificado si la gerencia a la que apunta así lo solicita. También, pueden incluirse nuevos módulos de formación internos o externos siempre que sumen valor a la tarea que desarrollan los empleados impactados dentro de la organización. Es importante destacar que la entidad cuenta con una plataforma virtual donde los colaboradores de cada área pueden consultar su plan de formación, visualizar el grado de avance, y acceder a los cursos virtuales que se detallaron anteriormente para el plan de formación de un Analista.

Relevamiento en la posición de analistas de Operaciones / Riesgos

La dinámica de este tipo de negocios resulta cada vez más dinámica y cambiante, es por eso por lo que este tipo de actualizaciones de información se genera de manera cada vez más frecuente y tiene impacto directo en las tareas de los colaboradores de las áreas de operaciones y riesgos quienes tienen a su cargo la responsabilidad de analizar, aprobar o rechazar las solicitudes de crédito, con el riesgo asociado que esto conlleva.

Cabe destacar, que el conocimiento sobre la información de cambios en la política crediticia o proceso es de suma importancia para que estos analistas no aprueben operaciones y desembolsen dinero a clientes fuera de sus atribuciones crediticias. De hacerlo, se encontrarían operando fuera de la norma.

A continuación, se detalla la cantidad de operaciones / solicitudes de crédito que reciben los analistas de los equipos de operaciones y riesgos en promedio mensual (información proporcionada por el negocio. Volumen mensual promedio durante el último semestre 2018 para operaciones de préstamos). Cada solicitud cuenta con un plazo máximo de resolución establecido en 48 horas desde el ingreso de la solicitud al sector de análisis con el objetivo de dar respuesta rápida a los canales de atención.

En líneas generales, del total de solicitudes que ingresan en el circuito de aprobación crediticia (es decir, que cuentan con el legajo en forma completa para que este pueda ser analizado por los diferentes equipos que integran el proceso de aprobación), alrededor del 65% de las operaciones recibidas resultan con una aprobación crediticia definitiva, ya sea por el importe solicitado por el cliente, o con una modificación en este importe aprobando un monto menor de crédito.

Detalle de operaciones diarias:

	Operaciones	Riesgos	total
Analistas	30	30	60
Solicitudes diarias por analista	15	15	50
Total Solicitudes diarias	450	450	3000
Solicitudes Mes	9450	9450	18900
Solicitudes aprobadas	6143	6143	12285
Solicitudes rechazadas	3308	3308	6615
Solicitudes reingresadas	827	827	1654
Solicitudes aprobadas	537	537	1075
Solicitudes rechazadas	289	289	579

Las operaciones rechazadas (es decir, el 35% de las solicitudes) son devueltas con el motivo de rechazo a su canal de origen. De este total de devoluciones, un 25% vuelve a reingresar en el circuito de aprobación. El reingreso puede deberse a:

- 1) Haber cumplimentado el requisito faltante por el cual se rechazó la operación en primera instancia
- 2) Pedido de reconsideraciones en forma excepcional

3) Errores en el rechazo por parte del analista de Riesgos / Operaciones que realizó el análisis de la operación.

De este reingreso, la tasa de aprobación es similar a la original, resultando un 65% de los reingresos en una aprobación definitiva.

Relevamiento mediante sombra en puestos de trabajo:

Avanzado con nuestro trabajo de relevamiento de situación actual, hemos trabajado en realizar jornadas de sombra sobre los analistas de créditos y operaciones para distintos tipos de casuísticas existentes en operaciones de crédito. Todo proceso de solicitud de crédito tiene inicio en un canal de venta, quienes tienen el contacto directo con el cliente o solicitante del crédito y completan el legajo crediticio con la documentación necesaria para poder concretar la operación.

A continuación, detallamos el proceso de recepción y análisis de las operaciones en la gerencia bajo estudio:



Los legajos de crédito se envían mediante una plataforma electrónica a los equipos de Riesgos y Operaciones para que puedan analizar y resolver estas solicitudes. Estos equipos verificarán que la operación se encuadre dentro de las condiciones vigentes de oferta de producto para avanzar con el análisis crediticio.

Este proceso de análisis crediticio contempla, además de la verificación de vigencia de condiciones, el control sobre la documentación presentada por el canal verificando que la misma esté completa de acuerdo con lo normado para cada producto y se realizan además controles adicionales para validar que esa documentación sea genuina y evitar fraudes en las operaciones.

Por último, dentro del análisis crediticio de la operación que realizan los analistas de estos equipos se realiza una verificación sobre el perfil del solicitante para determinar si es sujeto de crédito o no de acuerdo a su comportamiento crediticio histórico, puntaje de crédito en el sistema financiero, así como el nivel de probabilidad de default que tenía ese individuo en forma particular por su perfil (nivel de ingresos mensuales por su actividad laboral, el tipo de antigüedad laboral, grupo familiar, nivel de estudios, antecedentes en sistema financiero, etc.).

Sombra en puesto de trabajo A:

- Posición: Analista de Operaciones
- Tarea: Análisis crediticio
- Operación recibida: Nuevo ingreso de solicitud de préstamo

1) Ingreso

Para comenzar con la tarea, el analista debe loguearse con su número de usuario y clave de seguridad para acceder a los sistemas del banco con su perfil identificado. Una vez logueado, el analista ingresa en la bandeja de operaciones donde puede visualizar la totalidad de legajos digitales/solicitudes que tiene ese equipo para analizar y resolver.

Estas operaciones pueden ser ingresadas en el día o de días anteriores en caso de tener algún atraso en los tiempos de resolución. En caso de tener operaciones demoradas, comenzará a analizar las mismas, dándole prioridad a las que ingresaron en primer lugar, es decir, a las más antiguas. Es importante aclarar que el sistema que utiliza para la resolución de operaciones prioriza aquellas solicitudes que son "reingresos" es decir, las operaciones que han sido analizadas en una instancia anterior y que tuvieron un rechazo por parte del analista que las recibió.

2) Selección

Para continuar, el analista visualiza el listado de operaciones y procede a "tomar" la solicitud que va a analizar a nivel sistemas. Solo puede tomar 1 operación y no puede tomar una nueva hasta que no resuelva esa operación y el sistema automáticamente despliega una nueva pantalla con mayor detalle de información. El analista visualiza toda la información de la operación en la pantalla que muestra el panel central de sistemas de resolución de operaciones crediticias:


- Fecha y número de solicitud
- Canal de venta / Datos del comercial que ingresó la operación en caso de corresponder.
- Cantidad de participantes en la operación.
- Datos de los solicitantes
- Condiciones: Monto solicitado, tasa de interés, plazo de la operación.
- Fecha de vencimiento de las cuotas
- Número de cuenta donde se acreditarán los fondos.
- Documentación en formato digital:

i. Identidad de los solicitantes

ii. Documentación relacionada con los ingresos / actividad de los mismos.

iii. Documentación adicional anexa requerida para esta solicitud en particular (por ejemplo, un comprante de cancelación de deuda en otra entidad)

3) Verificación:

Una vez desplegada esta información, el analista comienza a verificar que las condiciones de la operación estén vigentes que se efectúa en forma manual. Pudimos observar que el colaborador tiene varios mails impresos con las condiciones vigentes ordenados por fecha, 

compara la información volcada en este mail que tiene impreso contra la información que visualiza en el sistema ya que no existe una validación automática a nivel sistemas en esta instancia de aprobación referida a condiciones crediticias.

En este caso, detectamos que el analista no pudo concluir con el proceso de verificación solamente con esa información impresa, por lo que realiza una consulta en forma telefónica con su supervisor si la tasa de la operación está vigente, ya que se trata de una solicitud que ingresó con fecha anterior al último cambio en las tasas de interés que realizó la gerencia de productos.

El supervisor le confirma que la tasa está vigente para que pueda avanzar con la operación y el analista procede a revisar la documentación que se encuentra en la plataforma en forma digital y realiza el análisis crediticio para determinar la asistencia y monto máximo de crédito que puede aprobar para este cliente considerando la documentación adjunta y analizando el perfil del cliente y sus antecedentes en el sistema financiero.

4) Análisis:

Para acceder toda esta información el sistema le permite navegar en forma integrada en el mismo aplicativo dentro de los diferentes sistemas de información de antecedentes crediticios internos y externos a la entidad. En analista procede con la tarea de análisis y para esta solicitud.

5) Resolución:

En este caso aprueba la operación a nivel sistemas, confirmando y dejando registro en los sistemas con su número de usuario y clave de seguridad para aprobar operaciones: monto, plazo y tasa de la operación aprobada.

6) Egreso:

Para finalizar, realiza la devolución electrónica del legajo digital hacia el canal de ingreso y pantalla del sistema le muestra un mensaje de éxito sobre la operación realizada y finaliza el proceso de análisis y aprobación crediticia, volviendo a la bandeja original en forma automática para que pueda tomar una nueva solicitud de crédito para su análisis

El tiempo de análisis total de la operación es de alrededor de 21 minutos por operación. Este tiempo varía dependiendo de la complejidad de la misma y de la cantidad de documentación en formato digital con la que cuenta el legajo y que el analista debe verificar.

Sombra en puesto de trabajo B:

- Posición: Analista de Riesgos:
- Tarea: Análisis crediticio
- Operación recibida: Reingreso de solicitud rechazada en una instancia anterior.

1) Ingreso:

El analista ingresa en la bandeja de operaciones totales que posee el equipo de Riesgos para analizar. Para lograr este ingreso se debe logear con usuario y clave de seguridad.

Estas operaciones pueden ser ingresadas en el día o de días anteriores en caso de tener algún atraso en los tiempos de resolución. En caso de tener operaciones demoradas, comenzará a analizar las mismas, dándole prioridad a las que ingresaron en primer lugar, es decir, a las más antiguas. El sistema prioriza además aquellas solicitudes que son “reingresos” es decir, las operaciones que han sido analizadas en una instancia anterior y que tuvieron un rechazo por parte del analista que las recibió

2) Selección:

En este caso por orden de prioridad en analista de riesgos debe tomar una operación que corresponde a un reingreso. El analista se asigna la operación a nivel sistemas y procede a revisar la información de la misma en el panel central de información. El sistema automáticamente despliega una nueva pantalla con mayor detalle de información.

3) Verificación:

En analista visualiza y verifica toda la información de la operación en la pantalla que muestra el panel central de sistemas de resolución de operaciones crediticias. El panel de información muestra las condiciones de la operación:

- Fecha y número de solicitud
- Canal de venta / Datos del comercial que ingresó la operación en caso de corresponder.
- Cantidad de participantes en la operación.
- Datos de los solicitantes
- Condiciones: Monto solicitado, tasa de interés, plazo de la operación.
- Fecha de vencimiento de las cuotas
- Número de cuenta donde se acreditarán los fondos.
- Documentación en formato digital:
 - i. Identidad de los solicitantes
 - ii. Documentación relacionada con los ingresos / actividad de los mismos.
 - iii. Documentación adicional anexa requerida para esta solicitud en particular (por ejemplo, un comprobante de cancelación de deuda en otra entidad
- Se destaca en un color diferente **el reingreso**:
 - i. Fecha de reingreso
 - ii. Motivo de reingreso
 - iii. Motivo de rechazo anterior
 - iv. Analista que lo rechazó
 - v. Fecha del rechazo
 - vi. Comentarios del canal que la reenvía para su análisis nuevamente

El Analista revisa el motivo de rechazo anterior y los comentarios del analista crediticio que revisó la operación en primera instancia y definió rechazarla en su momento. El motivo de rechazo anterior es que las condiciones de crédito (tasa de interés) no eran las correctas y no estaban vigentes para poder aprobar esa operación.

El analista procede a verificar si estas condiciones están o no vigentes ya que se trata de un reintegro de una operación. Esta revisión la efectúa en forma manual. En este caso el analista tiene un cuadro en Excel que armó el mismo con las condiciones de tasa de interés vigentes para cada fecha. Identifica que la tasa de la operación es correcta. Busca un mail de un supervisor para confirmar que el dato de tasa de interés sea correcto.

No existe una validación automática a nivel sistemas en esta instancia de aprobación referida a condiciones crediticias. En este caso la operación estaba dentro de la política vigente y fue rechazada por error en primera instancia. el analista procede a realizar el análisis crediticio.

4) Análisis

En este caso la operación está dentro de la política vigente y el analista procede a revisar la documentación que se encuentra en la plataforma en forma digital y realiza el análisis crediticio verificando la documentación recibida. Para acceder a esta última información el sistema le permite navegar en forma integrada en el mismo aplicativo dentro de los diferentes sistemas de información de antecedentes crediticios internos y externos a la entidad.

5) Resolución

En este caso aprueba la operación a nivel sistemas, confirmando y dejando registro en los sistemas con su número de usuario y clave de seguridad para aprobar operaciones: monto, plazo y tasa de la operación aprobada.

6) Egreso

Una vez que el analista finaliza la etapa de resolución de la solicitud de crédito dejando constancia de la misma en los sistemas, procede a la devolución electrónica del legajo en formato digital hacia el canal de venta que ingresó la solicitud. En esta instancia La pantalla del sistema le muestra un mensaje de éxito sobre la operación realizada y finaliza el proceso de análisis y aprobación crediticia, volviendo a la bandeja original en forma automática para que pueda tomar una nueva solicitud de crédito para su análisis.

El tiempo de análisis total de la operación es de alrededor de 25 minutos por operación. En este caso se observó que la operación fue rechazada en su primero ingreso al área por un error del analista que la verificó quien consideró que las condiciones crediticias no estaban vigentes cuando en realidad la operación podría haber sido aprobada sin inconveniente.

Esta devolución y rechazo hacia el canal de origen genera al menos unas 48 has. de demora en la resolución final de la operación ya que la operación es devuelta al canal de venta, este canal deben revisarla nuevamente y en caso de considerarlo, realizar el reenvío hacia el área de análisis crediticio.

Sombra en puesto de trabajo C:

- Posición: Analista de Operaciones
- Tarea Asignada: Análisis crediticio
- Operación recibida: Nuevo ingreso de solicitud de préstamo

1) Ingreso

El analista ingresa en la bandeja de operaciones totales que posee el equipo de operaciones para analizar. Para lograr este ingreso se debe logear con usuario y clave de seguridad.

2) Selección

En este caso por orden de prioridad en analista de riesgos debe tomar una operación que corresponde a un reingreso. El analista se asigna la operación a nivel sistemas y procede a revisar la información de la misma en el panel central de información

3) Verificación

El sistema automáticamente despliega una nueva pantalla con mayor detalle de información. En analista visualiza y verifica toda la información de la operación en la pantalla que muestra el panel central de sistemas de resolución de operaciones crediticias (el contenido de la información desplegada en esta pantalla contiene la misma información detallada en Sombra A)

El analista antes de comenzar revisa que las condiciones de la operación estén vigentes: esta revisión la efectúa en forma manual. En este caso el analista considera que las condiciones de la operación estén vigentes: para este caso, el analista no verificó con otro soporte que las condiciones sean las correctas, y asume que la información que le muestra el sistema de información está vigente. Avanza con la instancia de análisis crediticio

Hemos podido verificar que no existe una validación automática a nivel sistemas en esta instancia de aprobación referida a condiciones crediticias.

4) Análisis

Procede a revisar la documentación que se encuentra en la plataforma en forma digital y realiza el análisis crediticio.

5) Resolución

En este caso la operación se rechaza a nivel sistemas por contar con el cliente con un antecedente desfavorable en el sistema financiero.

6) Egreso

Realiza la devolución electrónica del legajo digital hacia el canal de ingreso dejando asentado un comentario detallando el motivo de rechazo de la operación. La pantalla del sistema le muestra un mensaje de éxito sobre la operación realizada y finaliza el proceso de análisis y aprobación crediticia, volviendo a la bandeja original en forma automática para que pueda tomar una nueva solicitud de crédito para su análisis.

De este relevamiento en trabajo de sombra surgen las siguientes consideraciones:

- Los analistas poseen una metodología de trabajo similar para todas las solicitudes que reciben. Se trata de una tarea repetitiva a nivel sistemas, que luego se complejiza en el análisis crediticio uno a uno para cada operación.
- No existe una validación a nivel sistemas sobre las condiciones crediticias que están analizando para cada caso.

- La vigencia de las condiciones y requisitos de aprobación para cada solicitud, varían dependiendo de la fecha de ingreso de la operación. El sistema les indica a los analistas cuál es la fecha de ingreso de la solicitud de crédito que están analizando, pero no si las condiciones están o no vigentes.

Validaciones de condiciones:

- Cada analista, tiene su “método” de validación de estas condiciones: algunos buscan la información en sus mails, consultan con sus supervisores o bien realizan tablas resumen en forma individual como “ayuda memoria” para poder analizar las operaciones.
- En menor medida, concurren a un supervisor para confirmar si la operación está correcta o no.
- En ninguno de los casos relevados se observa que los analistas concurren a los manuales de crédito / riesgos / productos que cuentan con la información disponible.
- En ninguno de los casos relevados el analista contactó al área de soporte centralizada diseñada para tal fin (Centro único de soporte).
- Se pierden alrededor de 3 minutos en cada operación para poder validar que las condiciones que se visualizan son las vigentes (más del 10% del tiempo de resolución total de cada operación)

Relevamiento por encuesta a los equipos de Analistas

El proceso de relevamiento mediante encuestas se llevó a cabo con los equipos de Operaciones y Riesgos. En total se envió la encuesta en formato físico a 54 analistas de ambos equipos obteniendo un total de 30 colaboradores que respondieron la encuesta en forma voluntaria y anónima.

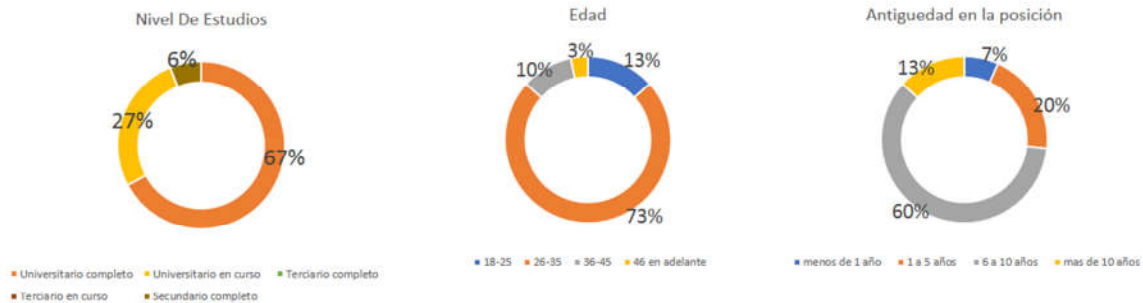
El objetivo de este relevamiento por encuesta fue conocer la opinión de los analistas en cuanto a los cambios en las condiciones de los productos y procesos que impactan en su tarea diaria y la percepción de los mismos sobre el nivel y necesidad de formación y capacitación que están recibiendo en la actualidad.

A continuación, detallamos los resultados del relevamiento realizado:

1) Perfil del colaborador:

Del relevamiento que se realizó, se pudo determinar que las posiciones de Analistas en este equipo de trabajo están cubiertas por personas con antigüedad considerable en esa posición. Más del 70% de los colaboradores posee más de 6 años de antigüedad realizando esta tarea.

Por otro lado, en cuanto al nivel de formación formal académica que poseen estos colaboradores, se logró identificar que más del 90% de los analistas posee estudios de nivel Universitario finalizados o en curso.

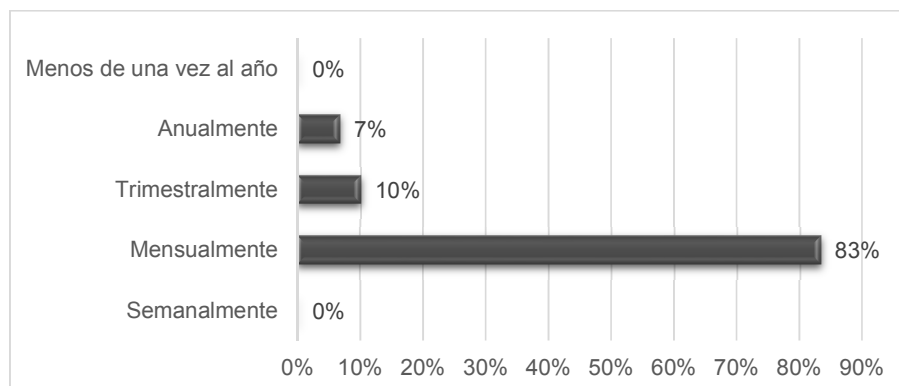


2) ¿Cada cuánto consideras que cambian las características del producto o procesos en la tarea que tenés asignada?

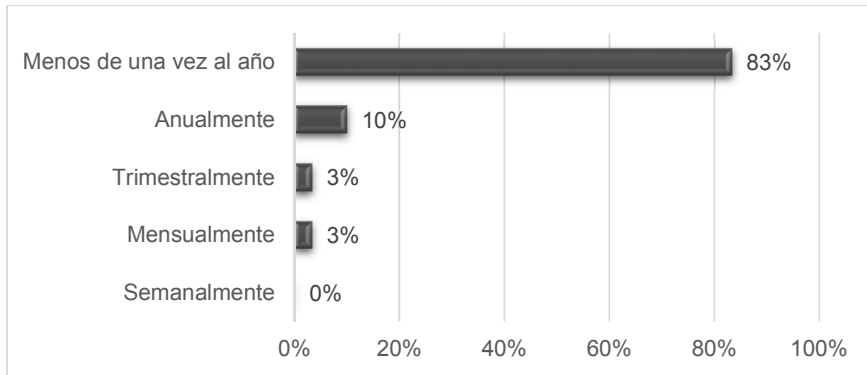
En relación a la frecuencia de los cambios, como mencionamos al inicio de este documento, el mercado en el que el producto se comercializa sufre cambios en forma constante, por lo que las condiciones del mismo se ven afectadas de manera muy frecuente, ya sea por un cambio de tasa (precio del producto), un cambio interno de procesos o bien por cambios vinculados a normativas emitidas por el Banco Central de la República Argentina que actúa como ente regulador sobre este tipo de operaciones.

La encuesta realizada a los Analistas muestra que su percepción de los cambios está alineada a la realidad que atraviesa el producto ya que más del 80% consideró que el producto o su tarea varía en forma mensual.

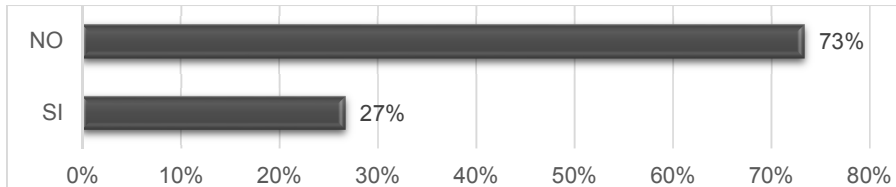
Por otro lado, teniendo cambios que impactan en su labor en forma mensual, la gran mayoría de los analistas (más del 80%) mencionó que recibe capacitaciones menos de una vez por año y solo el 3% declaró que la recibe en forma mensual, es decir, con la misma frecuencia con la que los cambios se producen.



3) ¿Cada cuánto tiempo recibís capacitación?



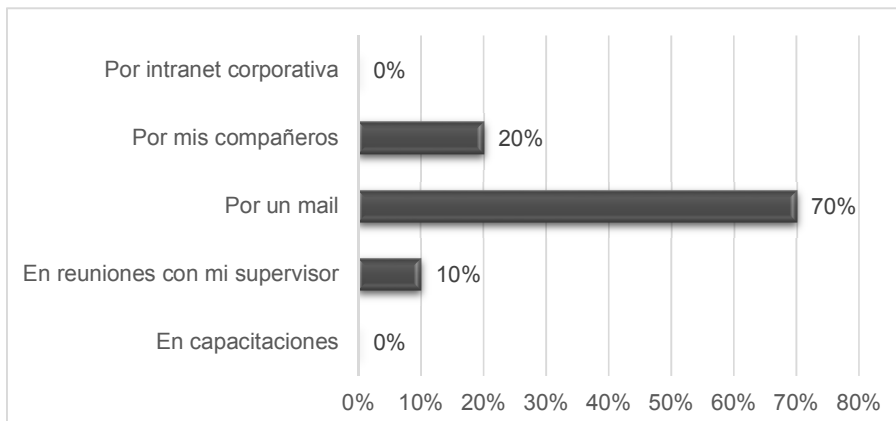
1) ¿Considerás que recibís la capacitación necesaria para realizar tus tareas?



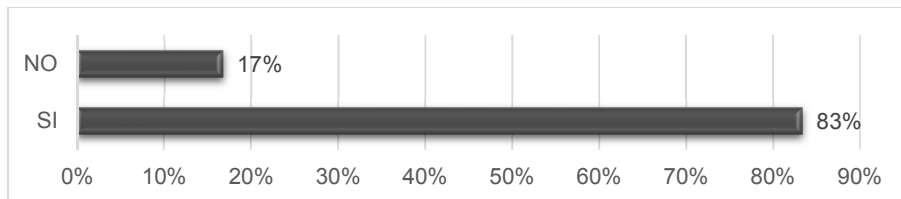
Es claro que esta diferencia de tiempos (cambios que se producen en forma mensual y capacitaciones sobre estos cambios que se generan menos de una vez por año) trate como resultado que el 73% de los analistas considera que no recibe la capacitación necesaria para llevar adelante sus tareas diarias en el análisis de las operaciones.

Una vez que estos cambios se producen, el mayor medio de comunicación por el que reciben esta novedad es mediante un mail o bien por sus propios compañeros, pero nunca mediante una capacitación.

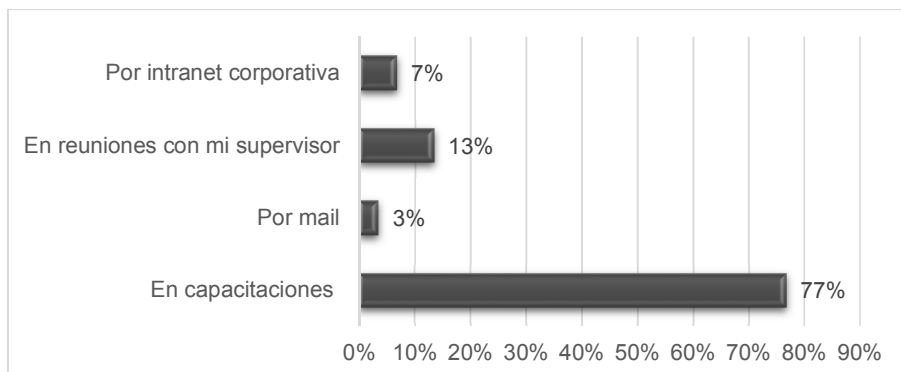
2) ¿cómo te enteras de las novedades ante cambios en el producto o cambios en alguno de los procesos que llevas adelante para el análisis crediticio?



3) ¿Te gustaría recibir mayor capacitación?



4) ¿Cómo te gustaría recibir las novedades sobre cambios en los productos o procesos?



Como vimos anteriormente la mayoría de los colaboradores menciona que la frecuencia en los cambios en los procesos / características de los productos se producen todos los meses, no consideran que reciben la capacitación necesaria ante esos cambios y que esta instancia de capacitación se produce menos de una vez al año, enterándose de las novedades mediante mail o por alguno de sus compañeros, dando como resultado que un 83% de los encuestados quisiera recibir mayor capacitación jornadas de capacitación propiamente dichas ante un cambio en los procesos o condiciones de crédito, o bien recibir esta novedad de cambios mediante una reunión con su supervisor, considerando que hoy la mayoría mencionó que recibe esta información solo mediante un mail.

Tal como se relevó con los equipos de formación del banco, los colaboradores de áreas centralizadas de créditos no reciben desde el área de Formación capacitación ante el cambio en las condiciones del producto que analizan o bien ante algún cambio en el procedimiento que deben seguir para realizar la aprobación crediticia de una operación.

Relevamiento por entrevistas:

Para avanzar con el relevamiento, hemos realizado entrevistas a uno de los Jefes de Producto y a uno de los Analistas (Ver Anexo I).

De este proceso de entrevistas, surge que existen en 3 tipos de origen de los cambios que afectan al producto: cambios normativos, cambio de condiciones relacionadas al precio tasa, y cambios en los procesos.

Uno los factores más importantes que inciden en la frecuencia con la que este producto cambio, está directamente vinculado a aspectos normativos y regulatorios que la organización está obligada a implementar por norma del ente regulador (BCRA). En este sentido, Cintia Tardo, Jefe de Producto menciona:

“Los cambios normativos en Argentina son bastante frecuentes y se acentúan aún más con los distintos cambios de gobiernos. Por ejemplo, en algunos casos hay gobiernos tienden a proteger más a los consumidores que otros. En los últimos años existió en la industria bancaria un fuerte cambio hacia la protección de los consumidores o usuarios de cualquier tipo de servicio financiero, lo que tiene un impacto directo en el producto”

Además, la Jefa de Producto mencionó que la mayor frecuencia de cambios se genera por actualizaciones de precio, es decir, la tasa que el Banco cobra a sus clientes por solicitar un préstamo en esta entidad, vinculados en forma directa el mercado cambiante en el que desarrollan su actividad, y mención que estos cambios de mercado *“ tienen que ver con las condiciones del producto, tasas, plazos máximos, cambios en los montos máximos que podemos prestar o bien si algún sector o grupo de clientes está “excluidos” de alguna oferta. Son cambios mucho más frecuentes la verdad, más en este contexto tan cambiante. Algunas tasas de intereses han cambiado más de una vez al mes en el último año”*.

Como podemos observar esta declaración tiene un vínculo directo y coincide con lo manifestado por el equipo de analistas en cuanto a su percepción de la frecuencia de los cambios. En esa encuesta realizada, más del 80% de los analistas consideró que las condiciones o procesos cambian al menos una vez al mes.

Otro punto destacado de esta entrevista es la consideración que realizó la Jefa de Producto sobre el riesgo que la alta frecuencia de los cambios provoca.

En este sentido, hizo referencia a las devoluciones y rechazos erróneos por parte de los analistas, lo que claro genera una pérdida de negocios para el Banco y a su vez, sobre el riesgo que corren de aprobar operaciones con condiciones fuera de vigencia. Como pudimos relevar a lo largo de este trabajo, del total de las operaciones rechazadas, un 25% reingresa por considerar el canal de venta que ese rechazo es erróneo y estos reingresos un 65% resulta en una aprobación.

Sobre el proceso diario que llevan adelante los análisis de crédito, entrevistamos a Gabriel Cugliari del equipo de Analistas.

Como se pudo verificar en nuestro proceso de sombras, que cada analista determina si la operación encuadra dentro de las condiciones vigentes de manera diferente. Sobre este aspecto del proceso, Gabriel menciona que *“cada analista tiene su técnica, su “machete” hay semanas en las que las condiciones cambian más de una vez y eso hace que uno dude a la hora de revisar una solicitud, así que yo voy anotándome las condiciones vigentes por rangos de fechas y cuando recibo una solicitud verifico en ese archivo si está vigente o no”*

Sobre las capacitaciones que reciben ante cada cambio, el analista mencionó que el equipo es notificado de los cambios mediante un mail que reciben el mismo día en el que se implementan los cambios, y declaró que *“esa sería la única capacitación”* que reciben.

Por último, al igual que surge en las encuestas que realizamos a todo el equipo de Analistas, Gabriel menciona que es necesario recibir mayor capacitación para la tarea que realiza a diario, sobre todo en tiempos donde los cambios son tan frecuentes y expresa en forma clara su situación sobre los riesgos asociados a esta falta de formación:

“Uno no termina de saber si la tarea que estás haciendo realmente está bien o si estás cometiendo un error. Las atribuciones de aprobación crediticias son personales, es decir, mi firma vale un determinado dinero para el Banco, y si me equivoco solo lo voy a saber si tengo una observación por auditoría o bien si el cliente deja de pagar el crédito”

Análisis y diagnóstico:

Dinámica en los cambios

Durante el proceso de esta consultoría hemos podido relevar en profundidad las tareas y el estado de situación actual que se observa en la gerencia de préstamos ante cambios en las condiciones de producto o ante cualquier cambio en la operatoria que llevan adelante los analistas de crédito para realizar el proceso de aprobación de una solicitud de préstamo que reciben desde cualquiera de los canales habilitados para tal fin.

Uno de los puntos más importantes que consideramos relevantes es que debido a la dinámica del negocio de préstamos en particular, las condiciones y oferta de estos productos sufren mayor cantidad de cambios de los que se pueden observar en otros productos de igual dimensión de cartera.

Esto se debe a que, una de sus características depende en forma directa del mercado en el que operan: la tasa de interés que se cobra por las operaciones de crédito. Esa variable a nivel “producto” está sujeta a cambios y fluctuaciones del mercado, que, en el escenario actual, es algo que ocurre al menos una vez al mes. Por otro lado, tanto la tasa de interés como el resto de los componentes de la operación de préstamo se encuentran sujetos a cambios en normas regulatorias que pueden impactarlas en forma directa (como, por ejemplo, si el regulador estableciera topes máximos de tasa de intereses, o bien plazos máximos de financiación).

Durante el proceso de entrevista con uno de los Jefes de Producto de préstamos, hemos podido agrupar los cambios en 3 grandes bloques: cambios en las condiciones crediticias (por precio, tasa) vinculados pura y exclusivamente con necesidades de negocio, cambios relacionados a lo normativo, donde interviene el ente regulador (BCRA) y cuya implementación es obligatoria y prioritaria por tratarse de aspectos normativos para operar en el mercado y por último cambios en los procesos que también tienen origen en una definición comercial o bien en adaptarse a las demandas de un mercado en constante desarrollo.

Hemos mencionado que la frecuencia de estos cambios es alta y tiene impacto directo tanto en cliente o solicitante del crédito, así como también tiene impacto en la tarea que ejecutan los colaboradores que resuelven las operaciones en la instancia de análisis crediticio. Lograr implementar estos cambios requiere de un trabajo alineado entre estos dos “mundos”: el cliente (externo) y el banco (interno). Ante cada actualización de condiciones, la gerencia de productos debe realizar diferentes actualizaciones que detallados anteriormente (página web del banco, sistemas a través de los cuales los canales comercializan las operaciones de préstamos, todo lo relacionado a comunicación al cliente, manuales de crédito y normas, etc.) en algunas oportunidades en muy pocas horas.

Por otro lado, es importante destacar que la definición de las nuevas condiciones se genera prácticamente en muy pocos días (incluso de un día a otro de acuerdo con lo que comentaron los diferentes equipos), teniendo que implementar los cambios en forma muy repentina tanto a nivel cliente como a nivel sistemas y manuales internos.

En nuestra entrevista durante la etapa de relevamiento, el Analista de créditos mencionó que “en los últimos años las condiciones van cambiando casi todos los meses y hay épocas en las que

cambian más de una vez al mes”. Además, en nuestro relevamiento más del 80% de las personas que encuestamos también declaró que la frecuencia de estos cambios es mensual.

Al inicio de este documento expusimos lo que Manterola Pacheco menciona sobre el aprendizaje, y establece que el mismo “se produce como resultado de la experiencia”. Ese aprendizaje será resultado de la experiencia se también obtiene en forma progresiva, en parte como un proceso en el colaborador que realiza o ejecuta las tareas y también (en ocasiones) está asociado a la frecuencia de las acciones que realizan bajo las mismas condiciones o características, pero además deberá ser acompañado por un plan de formación formal establecido para su posición.

Formación en los colaboradores

Del proceso de relevamiento de información surge que la posición de Analista de crédito cuenta con un plan formal de formación establecido por la organización desde el momento en el que el colaborador se incorpora al equipo de analistas.

Este plan de formación está vinculado a la tarea que realiza el colaborador (contiene aspectos relacionados a los sistemas que se utilizan, criterios de análisis crediticios, riesgos de la operación, riesgos operativos, políticas de crédito, facultades crediticias y límites otorgados a cada nivel de analistas, documentación necesaria para solicitar un crédito, etc.), pero sus actualizaciones tienen mayor foco en asuntos normativos y regulatorios que el banco debe cumplimentar (por ejemplo, información vinculada al blanqueo de capitales).

Tanto el desarrollado del contenido que se dicta en estos programas de formación, como su implementación y seguimiento, están a cargo de la gerencia de Formación de Personas que posee el Banco. Del total de colaboradores de la gerencia, el 100% cumple con la currícula obligatoria de formación que se propone para esta posición.

En este punto, es importante considerar que esta currícula no contempla actualizaciones en la metodología de trabajo, ni cualquier tipo de formación referida a cambios en la oferta del producto que deben analizar. La capacitación en estos aspectos, está dentro de la órbita de actuación de los líderes de equipo y responsables de Producto a la hora de actualizar las condiciones.

Por otro lado, la dedicación a la formación de los equipos con respecto a estos cambios es escasa debido a la dinámica y los tiempos de implementación de cada cambio. De las entrevistas y las encuestas que se realizaron a los colaboradores, surge que el método más frecuente que reciben como “capacitación” es la notificación de novedades mediante el envío de un email que realizan los responsables del producto a todos los colaboradores de la gerencia.

Como pudimos relevar durante esta consultoría, el 83% de los colaboradores mencionó en las encuestas que la frecuencia de cambios en sus tareas es mensual, pero no consideran que reciben la capacitación necesaria ante cada uno de estos cambios. Por otro lado, el 83% también declaró que le gustaría recibir mayor capacitación ya que las novedades ante los cambios actualmente las reciben vía mail.

En cuanto a la formación específicamente dicha, los analistas declararon en las encuestas que reciben capacitaciones menos de una vez al año. Esta diferencia entre la frecuencia en la que

se generan los cambios y la frecuencia en la que reciben capacitaciones trae como consecuencia un riesgo asociado al negocio, principalmente por dos razones:

- a) Por aprobar operaciones fuera de las condiciones vigentes de tasa o requisitos para el cliente, lo que podría tener como consecuencias desde el incremento de la probabilidad de impago de ese cliente hasta una sanción por parte del regulador por haber aprobado una operación fuera de la norma.
- b) Por rechazar operaciones que podrían haberse aprobado y generado un negocio para la organización. Como vimos en la etapa de relevamiento el 25% de las solicitudes que son rechazadas ingresan nuevamente en el circuito y un 65% resulta aprobada, por lo que el rechazo original fue erróneo).

Conclusiones y alternativas propuestas de solución:

A lo largo del estudio realizado en este pedido de consultoría para el equipo de Productos préstamos en la Gerencia de Productos de Banco Santander Río, hemos podido relevar los procedimientos que se llevan adelante ante el cambio en la operatoria diaria de los analistas de crédito y operaciones.

Estos cambios en la operatoria de los analistas tienen origen en definiciones comerciales que se toman y dan a conocer con muy poca anticipación, debido a la dinámica del mercado en el que la gerencia desarrolla el negocio de colocación de préstamos en la banca minorista. Ante estos cambios repentinos en la operatoria, se presenta una mayor cantidad de dudas, errores por falta de conocimiento en la resolución de las operaciones por parte de los analistas de los equipos de riesgos y operaciones.

Por otro lado, el trabajo de elevamiento permitió identificar la necesidad que los analistas de operaciones y riesgos tienen sobre programas de formación que entienden la organización debe brindarles, sobre todo en contextos tan cambiantes y en contraposición con la problemática en el aprendizaje que se planteó inicialmente como origen de esta consultoría desde la gerencia de Productos de préstamos.

Hemos relevado que esta organización desarrolla sus actividades en un entorno dinámico y en el que las condiciones del mercado en el que están operando cambian de manera muy frecuente, lo que provoca un impacto directo en sus procesos y oferta de productos. En este sentido, creemos que es clave comenzar a considerar la formación de los colaboradores ante los cambios que se vivencian tanto en la oferta del producto como en los procesos internos para la aprobación crediticia.

Así como, ante cada uno de los cambios, la Gerencia de Productos gestiona la implementación de los mismos con visión cliente, actualizando las comunicaciones externas, envíos de email marketing a clientes, actualización de las páginas web, etc y además realizando los cambios en los sistemas internos del Banco para ajustar la oferta del producto a las nuevas condiciones definidas, también consideramos que se debe comenzar a contemplar como prioridad la formación para la actualización del conocimiento de los colaboradores que intervienen en el proceso de aprobación y verificación crediticia. De esta forma la organización comenzará a tener una visión de 360° en el impacto que estos cambios provocan, tanto de manera interna como de manera externa a la organización.

Es importante destacar que, como vimos a lo largo de esta consultoría la falta de información y formación tiene un impacto directo en los resultados de las operaciones, provocando la pérdida de operaciones por resoluciones erróneas. Incorporar como prioridad la formación de los colaboradores traerá como consecuencia una serie de beneficios vinculados al empleado en forma directa, como por ejemplo, permitir el logro de sus objetivos y además mejorar el flujo de información para favorecer la formación interna.

Estos últimos dos puntos sin dudas tendrán impacto en el clima de trabajo en los equipos de Riesgos y Operaciones, ya que la formación que reciben los analistas se convierte en una prioridad para la Gerencia a la que pertenecen y esto aportará al cumplimiento de sus objetivos y su desarrollo profesional dentro de la organización.

Como alternativas de solución a las problemáticas identificadas en el relevamiento, se generó la propuesta integral que desarrollaremos más abajo y que tienen dos objetivos principales:

- 1) Favorecer y acompañar en el proceso de aprendizaje de los colaboradores del equipo de Analistas de crédito ante cambios en los procedimientos que deben ejecutar para la resolución crediticia de una operación, o bien ante cambios en las condiciones del producto que comercializa la entidad.
- 2) Disminuir el margen de error en la resolución de operaciones, ya sea por devoluciones erróneas o bien por aprobaciones crediticias fuera de las condiciones del producto vigente, generando, además, una mejora en los tiempos de resolución de las operaciones ya que se evita el reingreso de la operación por errores en un análisis previo de la misma solicitud.

En relación con este último, como vimos al comienzo de este documento existen solicitudes que son rechazadas por error y luego son aprobadas en una etapa de reingreso. Allí la formación y el aprendizaje de los colaboradores juega un rol con impacto en la rentabilidad de los productos y servicios que la organización comercializa: “conseguiremos mayores rendimientos, una mejora en la eficiencia de la empresa e, incluso, un mejor clima de trabajo con personas más preparadas” (Unniun.com. El Proceso de Formación de la empresa. Margarita Pato. Master en Dirección y Gestión de Recursos Humanos, recuperado de <https://www.doeua.es/el-proceso-de-formacion-en-la-empresa-margarita-pato-master-en-direccion-y-gestion-de-recursos-humanos/>)

Nuestra propuesta integral contempla 4 pilares para desarrollar: un equipo de soporte para los analistas de crédito, desarrollos a nivel sistemas que permitan automatizar controles que hoy se realizan en forma manual, establecer un protocolo de comunicación ante cambios para alertar a todos los colaboradores impactados con esta novedad.

A su vez, en forma transversal a estas 3 propuestas, proponemos una modificación en el plan de formación de los analistas ante cambios en los productos y procesos en sus tareas diarias ya que, de acuerdo con lo relevado, el programa de formación actual no contempla este esquema, excepto para novedades o cambios normativos y regulatorios establecidos por el BCRA.



1) Plan de Formación:

En nuestra instancia de relevamiento hemos detectado que las posiciones de analistas cuentan con un plan de formación vigente que es desarrollado por el equipo Formación y Desarrollo de la entidad, quienes además llevan adelante los controles y el seguimiento del cumplimiento de ese plan de formación, en mayor parte debido a que existen actualizaciones de contenido de formación que son de orden regulatorias y el 100% de los empleados deben cumplirlas por disposición del ente regulador (BCRA) y las novedades de cambios en productos o procesos no están incluidas en esa actualización.

Por otro lado, de las encuestas realizadas surge que el 83% de los encuestados quiere recibir mayor capacitación cuando se realiza un cambio en el producto o cambio en los procesos y consideran además que actualmente no reciben la capacitación necesaria cuando esos cambios se producen.

En este sentido se propone realizar una modificación en el plan de formación actual que existe para la posición de analistas de crédito. Para lograr formar a los analistas ante los diferentes cambios que poseen estos productos, proponemos incorporar un curso virtual de formación dentro del programa de formación obligatorio para esta posición relacionado a novedades en productos o procesos considerando los siguientes puntos:

- a) Se creará un módulo de “actualización de producto” obligatorio que contemplará información sobre oferta de producto vigente y circuitos para el procedimiento de la aprobación crediticia de la operación.
- b) Se deberá actualizar el contenido del nuevo módulo cada vez que exista un cambio en las condiciones crediticias (tasas, montos, plazos, perfil del cliente solicitante, requisitos de documentación, canales habilitados para la venta, etc.) así como también cuando se implemente un cambio en el proceso/flujo de aprobación crediticia de las operaciones.
- c) La actualización del contenido de ese módulo de formación quedará a cargo de los responsables del producto quienes cuentan con la información acerca de los cambios en procesos o condiciones de ventas.
- d) Una vez que se ejecutan los cambios en la plataforma virtual, todos los colaboradores con ese perfil (en este caso un Analista) recibirán un email automático notificándoles sobre el cambio. Ese email tendrá además un link de acceso directo al curso virtual que deberá realizar en la plataforma de formación de la entidad.

Como mencionamos anteriormente, incorporar este nuevo módulo de “actualización de producto” dentro del plan obligatorio de formación de los analistas de crédito, permite realizar un seguimiento sobre los colaboradores que realizaron el curso y quienes no lo realizaron. Este seguimiento se realiza desde el equipo de formación notificando a los supervisores de cada uno de los equipos sobre los avances de la realización del curso para cada uno de los colaboradores que tienen a su cargo.

Si bien el proceso de formación de los colaboradores se encuentra contemplado en forma directa en este punto, también lo encontramos en forma indirecta en el resto de los puntos de nuestra propuesta ya que las 3 propuestas que se detallan a continuación también acompañarán y favorecerán al proceso de formación y aprendizaje de los colaboradores.

Como mencionamos al inicio de este documento, Diane Papalia y Salles Olds mencionan que el aprendizaje “refleja una adquisición de conocimientos o habilidades a través de la experiencia, y que puede incluir el estudio, la instrucción, la observación o la práctica” (Dianne Papalia y Salles Olds, 1998).

En relación con esta definición, el proceso de repetición ya sea en la visualización de la información correcta o alertas en la pantalla de los sistemas que utilizan, o bien en los llamados al centro de contacto como desarrollaremos más adelante, serán parte de este cambio en el proceso de formación de los colaboradores.

2) Área de Soporte:

En la actualidad y de acuerdo con nuestro relevamiento inicial, el banco cuenta con un área centralizada de soporte que brinda asesoramiento a los diferentes canales de atención con respecto los productos o servicios, procesos y sistemas que se utilizan para la comercialización de los mismos. Este equipo centralizado actualmente recibe las novedades por parte de la gerencia de productos vinculadas a cualquier tipo de cambio que sufren los productos o servicios, con el objetivo de que los canales de atención (de cara a brindar la información correcta al cliente) tengan la información actualizada en forma “online”. Además, se trata de un equipo especializado en resolver consultas de este tipo, logrando dar respuesta cierta ante la consulta por parte de los distintos colaboradores.

Por otro lado, de nuestro proceso de “sombra” en las distintas posiciones de analistas, hemos podido observar que no existe un centro de contacto para resolver dudas o consultas sobre la operación en curso, por lo que esto genera una mayor cantidad de consultas a los supervisores o bien la toma de decisión sobre una operación en la que los analistas no están 100% seguros de que las condiciones del crédito sean las vigentes, y realizando esta validación en apuntes personales o impresiones sobre mails de notificaciones que han recibido anteriormente, sin lograrse un control estandarizado de las condiciones de crédito sobre las que se está avanzado.

Se propone diseñar un circuito para poder cursar por este mismo canal ya existente las consultas que puedan surgir por parte de los analistas. Es importante mencionar que los analistas de crédito utilizan los mismos sistemas (con diferentes atribuciones) que los canales de atención del banco y además deben manejar la misma información que los canales en cuanto a vigencia de condiciones y características de los productos. Actualmente el contacto entre los canales y este *centro único de soporte* es en forma telefónica, por lo que se propone mantener la misma metodología que utilizan los canales de atención del banco.

Por otro lado, esta incorporación, además de poder contar con la información correcta, permitirá comenzar a medir la cantidad de consultas que se realizan desde el equipo de analistas sobre condiciones crediticias vigentes.



De esta forma, el ámbito de actuación del área de soporte se extendería a estos 4 grupos, logrando que la información que manejan los canales para ingresar solicitudes y asesorar a los clientes, sea la misma que maneja el equipo resolutor de área centrales que recibe las solicitudes de crédito relacionada a:

- Condiciones de crédito y su vigencia
- Requisitos para solicitarlo
- Soporte por funcionalidades de sistemas

Para avanzar con la implementación de esta propuesta, será necesario considerar distintos puntos que serán relevantes para conseguir el resultado esperado:

- Información:** Es necesario que todos los asesores cuenten en forma anticipada a la implementación de cada cambio, con la información que necesitarán para poder dar soporte a las áreas centrales. Actualmente, la información sobre novedades es enviada por el equipo de productos a los equipos de soporte para que puedan asesorar a la sucursales y canales de venta, pero no a las áreas centralizadas, por lo que es necesario incorporar en esa información, la visión a nivel sistemas que utilizan las áreas centrales (distintos a los sistemas utilizados por los canales de venta)
- Capacitación al equipo de soporte:** previo al momento de implementación, será necesario capacitar a los equipos de soporte, sobre todo en cuestiones relacionadas con los sistemas con los que operan los analistas de crédito y operaciones para que puedan brindar asesoramiento en forma correcta.

- c) Capacidad para recibir llamados: Si bien hoy las áreas de soporte cuentan con equipos con capacidad para dar soporte a los distintos canales, será necesario sumar a su estimación de capacity mensual, los nuevos llamados que recibirán desde las áreas centrales.
- d) Horario de Atención: Si bien el equipo de soporte opera de 9 a 18 horas, su foco en atención telefónica es de 10 a 15 hs. donde las sucursales se encuentran en atención al público. En el caso del soporte a áreas centrales, la medición de capacity deberá considerar la franja completa de 9 a 18 hs.
- e) Solicitud y aprobación de presupuesto en caso de que sea necesario avanzar con un incremento del capacity del equipo de consultas actual por la necesidad de contactar con mayor cantidad de asesores al teléfono o bien por el incremento de la franja horaria de atención de las consultas.

3) Validación a nivel sistemas

En la actualidad no existe una validación a nivel sistemas que permita controlar que la operación que está aprobando o rechazando el analista de crédito esté vigente. Esta vigencia de condiciones solo se realiza desde el sistema de ingreso de solicitudes en cualquiera de los canales: si las condiciones no son las vigentes, el sistema no permite ingresar las solicitudes. En caso de que las condiciones cambien una vez ingresada la solicitud, no existe un control automático previo a la aprobación crediticia, sino que este control forma parte de la tarea que ejecuta en analista de crédito.

En nuestra etapa de relevamiento hemos verificado que, del total de solicitudes devueltas a los canales de ingreso (un 35% de las solicitudes se devuelve por algún motivo de rechazo) un 25% reingresa al circuito de análisis. Parte de estos reingresos corresponden a un error en el rechazo de las condiciones crediticias por parte del analista que revisó esa solicitud, generando una demora en el proceso de aprobación e incluso un desistimiento por parte de cliente por los tiempos en resolver esta operación.

Para evitar devoluciones erróneas (por considerar condiciones no vigentes cuando en realidad si lo están) y evitar aprobaciones fuera de la norma (por haber aprobado operaciones con condiciones no vigentes) se propone incorporar una validación en el sistema de aprobación crediticia que indique si las condiciones en las que está avanzando la operación, están vigentes o no, con el objetivo de mitigar los riesgos asociados al control individual y manual de cada uno de los analistas.

Dentro del flujo de solicitudes y aprobación crediticia que describimos anteriormente, la etapa 3 “verificación” corresponde a la tarea que realizan los analistas para validar que las condiciones estén vigentes, y como pudimos observar en nuestro relevamiento haciendo sombra en las posiciones, esta validación se realiza en forma manual y en forma diferente para cada analista.

Este desarrollo de sistemas propuesto contemplará que una vez que el analista se asigne el legajo para su análisis, exista una funcionalidad en el aplicativo que le permita al analista visualizar mediante un aviso en la pantalla si la operación se está cursando dentro de la vigencia de las condiciones, o fuera de esa vigencia:

- *En caso de estar vigente:* le permitirá avanzar en la forma de práctica con el análisis para su posterior aprobación, rechazo o devolución de la operación.
- *En caso de no estar vigente:* no le permitirá avanzar con el perfil del analista, pudiendo avanzar solamente con la autorización mediante identificación (usuario y contraseña) de un nivel supervisor con atribuciones para avanzar con condiciones fuera de vigencia.

Para su implementación, será necesario considerar las siguientes etapas:

a) Definición del alcance:

- a. Presentar la necesidad a “alto nivel” para una cotización de esfuerzo económico y temporal aproximada
- b. Validación del proyecto y aprobación del presupuesto
- c. Comenzar a diseñar el documento con la descripción a detalle del alcance.
- d. Detectar si existen desvíos presupuestarios y temporales si los hubiera en relación con la primer cotización macro que se realizó.

b) Ventana de desarrollo: en esta etapa el equipo de sistemas se encargará de desarrollar el pedido de acuerdo con lo detallado en el documento de alcance.

c) Etapa de homologación y pruebas de usuario: las diferentes áreas de sistemas deberán realizar las pruebas sobre el desarrollo implementado y una vez validadas, se comenzará con la prueba a nivel usuario para verificar el correcto desarrollo de lo solicitado.

4) Protocolo de comunicación interna de cambios:

Se propone diseñar un protocolo ante cambios en las condiciones del producto. Hemos relevado que el principal foco ante los cambios está en el cliente externo, quedando en última instancia la tarea de compartir la información y capacitar en forma interna.

Este protocolo, se puede llevar a cabo en conjunto con el equipo de formación del Banco quienes darán soporte para la creación del contenido y contemplará, por un lado, incorporar las novedades en las siguientes plataformas:

- a) Pantalla de inicio de la intranet corporativa: se propone como punto de partida en mejorar la comunicación, que la pantalla de inicio de la intranet corporativa redirija en forma automática a los analistas al micrositio de novedades de productos ya existente sin la necesidad de que el usuario navegue por la intranet hasta llegar al mismo. De esta forma se garantizará que todos los usuarios accedan al micrositio de novedades en forma directa.
- b) Micrositios de comunicación interna: existen disponibles en la entidad micrositios en la intranet donde se puede volcar cada actualización que se realice sobre el producto o cambios en proceso de aprobación crediticia. Contar con la información actualizada en estos micrositios, permitirá a todos los analistas consultar online las condiciones vigentes del producto en un único sitio con información provista por la gerencia de Productos

- c) Micrositios de formación: el equipo de formación también cuenta con micrositios especializados en formación y capacitación en formato digital con “píldoras” y videos cortos explicativos sobre distintos procesos y productos del banco. Se propone incorporar una píldora de conocimientos sobre créditos. Esto permitirá

Por otro lado, este protocolo propone generar reuniones de equipo sistematizadas que permitan compartir estas novedades entre los colaboradores.

Viabilidad de la propuesta:

Si bien la propuesta se plantea como una propuesta integral que contempla distintos bloques de trabajo para facilitar el proceso de formación y aprendizaje de los colaboradores y además para reducir el riesgo de resoluciones erróneas en el proceso de aprobación crediticia, la implementación de las mismas podría llevarse adelante en distintas etapas y con diferentes consideraciones y niveles de viabilidad.

a) Plan de Formación:

Nuestra propuesta central, está vinculada a incorporar un cambio en el plan de formación existente para la posición del analista. Hoy existe en la entidad un equipo de formación que da soporte en la generación de contenidos, implementa los cambios y hace el seguimiento sobre el grado de avance de ese plan de formación en cada uno de los colaboradores.

Tiempo de ejecución y presupuesto: Consideramos que la implementación de este bloque se puede realizar en el corto plazo y con bajo presupuesto (a cotizar por el desarrollo de contenidos por el equipo de formación).

b) Áreas de Soporte:

Para implementar esta etapa es necesario contar si o si con los recursos necesarios por el incremento del capacity por lo que se requería de la aprobación del presupuesto para su incorporación. Una vez aprobado ese punto, solo restará formar a los recursos nuevos que darán soporte, y se sumarán al equipo de soporte actual.

Tiempo de ejecución y presupuesto: si consideramos que existe un presupuesto destinado a la contratación de nuevos recursos, la implementación puede hacerse en el corto plazo ya que la unidad

c) Validaciones a nivel sistemas:

En este caso, para determinar el tiempo de ejecución y presupuesto de esta implementación será necesario bajar a detalle el alcance y contar con el presupuesto aprobado para poder avanzar con este desarrollo.

d) Protocolo de cambios:

La implementación de un nuevo protocolo a seguir ante cambios requiere un corto plazo de desarrollo y bajo presupuesto, ya que se reutilizarán herramientas de comunicación interna que ya existen en la organización y están a disposición de los colaboradores.

Por otro lado, parte del protocolo no requiere una inversión en sistemas, sino que solo requiere de la definición y acción por parte de los participantes en el proceso de aprobación de cada cambio que se realiza en el producto.

Por último, es importante destacar que esta propuesta, en parte o si totalidad, podría ser aplicada a otros productos y equipos de colaboradores dentro de la organización cuya dinámica de actualización por cambios y formación sean similares a la del producto alcanzando en este documento.

Anexo I: Entrevistas

Extracto de entrevista: Cintia Tardo

- Equipo: Préstamos Personales
- Cargo: Jefe de Producto
- Lugar y fecha de entrevista: Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 17 de diciembre de 2018.

P: Cintia, ¿cuál es tu posición en la organización y cual es rol de este equipo dentro de la empresa?

R: Soy Responsable del área del producto Préstamos Personales dentro del Banco. Trabajo para esta empresa hace aproximadamente 10 años y llevo 4 años trabajando en préstamos. El equipo de productos tiene a su cargo la definición e implementación de toda la estrategia comercial que se va a llevar adelante para cumplir con los presupuestos de liquidaciones tanto mensuales como anuales que tiene el producto.

P: ¿cómo describirías la dinámica de actualizaciones y cambios en el negocio que manejan?

R: En los últimos años, el negocio de préstamos viene sufriendo cambios cada vez más acelerados. Por un lado, todo lo referido a lo normativo tiene un impacto directo sobre los productos que ofrecemos, tanto para la línea de préstamos personales tradicional a tasa fija, como para la línea de préstamos personales en UVAs, que presenta otra complejidad y tiene una normativa mucho más compleja de aplicar y trasladar a los clientes y equipos de manera clara. Por otro lado, la demanda de los clientes fue avanzando en la última década y requiere nuevos canales de “atención” por donde puedan pedir nuestros productos. Hace unos años atrás era casi imposible pensar en que podíamos tomar un préstamo desde una App a través de nuestro celular. Hoy ese, es el producto “esperado”.

P: Hablabas de lo normativo al comienzo, ¿cómo impactan esos cambios en el producto y cómo actualizan esas novedades a todos los colaboradores?

R: Los cambios normativos en Argentina son bastante frecuentes y se acentúan aún más con los distintos cambios de gobiernos. Por ejemplo, en algunos casos hay gobiernos tienden a proteger más a los consumidores que otros. En los últimos años existió en la industria bancaria un fuerte cambio hacia la protección de los consumidores o usuarios de cualquier tipo de servicio financiero, lo que tiene un impacto directo en el producto, desde las condiciones de contratación, hasta la exposición de la información en los diferentes canales de comercialización e incluso en los canales de consulta. Cuando se implementa alguno de estos cambios del estilo “normativo” lo que hacemos en general es enviarle un mail a los equipos que están impactados para ponerlos al tanto del cambio.

P: ¿Además de cambios normativos tienen otros cambios?

R: Si, hay cambios por cuestiones de mercado, que tienen que ver con las condiciones del producto, tasas, plazos máximos, cambios en los montos máximos que podemos prestar o bien si algún sector o grupo de clientes está “excluidos” de alguna oferta. Son cambios mucho más frecuentes la verdad, más en este contexto tan cambiante. Algunas tasas de intereses han cambiado más de una vez al mes en el último año.

Otros cambios son los cambios en los procesos, cuando implementamos alguna mejora en el proceso de venta actual o el lanzamiento de una nueva línea, se rediseña en su totalidad o en parte el proceso sobre el que se realiza esa operación, y de la misma manera también los notificamos vía mail a los equipos.

P: ¿una vez que hacen ese envío de mail, hacen algún tipo de seguimiento sobre ese envío? Me refiero a verificar si los colaboradores lo interpretaron de la manera correcta o si tienen alguna duda.

R: realmente no hay un seguimiento “formal” de ese envío de información. Por su puesto, si tienen alguna duda cualquiera de las personas de los equipos pueden acercarse y consultar sin problema con el líder del equipo de operaciones sobre cualquier cambio, incluso con nosotros para poder revisarlo.

P: ¿dejan algún registro de ese cambio en alguna otra base que se pueda consultar luego, más allá del mail personal de cada colaborador?

R: No, solo se envía el mail a todos los colaboradores comunicándoles sobre la novedad y la fecha en la que esa novedad va a estar productiva, pero no se deja un registro acumulado de esos cambios para futuras consultas. Nos encantaría, pero a veces la dinámica de este negocio hace que sea imposible abarcar todo. Los cambios surgen de un momento para otro, y lo más rápido es enviarles un mail con esa novedad.

P: ¿Existe algún manual de producto o proceso donde puedan consultar estas novedades?

R: si, existe un manual de procedimientos bastante extenso que abarca el “punta a punta” del proceso de aprobación de un crédito, pero hay un mundo de cuestiones a nivel normativo más finas que no se detallan en ese manual.

P: ¿Crees que esta alta frecuencia en los cambios trae algún riesgo para las operaciones?

R: Sin dudas. Uno de los principales problemas que tenemos actualmente es la devolución errónea de las opciones, es decir, el analista la rechaza porque cree que las condiciones no están vigentes cuando en realidad si lo están y la operación podría avanzar sin problema. Esa operación vuelve al canal de origen y esto genera una demora de varios días y de cara a la percepción del cliente somos lentos en este proceso. Además, claro, está el resigo asociado a que aprueben operaciones con condiciones que no está vigentes, que es algo que ocurre en menor medida, ya que, ante la duda, no consultan, sino que prefieren rechazar o devolver la operación.

P: ¿cómo se enteran los clientes de estos cambios?

R: bueno, en principio no todos los cambios requieren la comunicación a clientes, algunos son más de orden interno y no es necesario comunicarlo de manera externa. En caso de necesitarlo se trabaja en conjunto con las agencias para generar esa comunicación a clientes o cambios en la web y en nuevo home banking para que todo lo que es referido a tasas, condiciones, estén actualizados. lo mismo aplica para el impacto en nuestros sistemas, todo tiene que estar actualizado para que cuando un cliente pida un crédito lo haga con las condiciones vigentes y aprobadas por el comité del banco.

P: como es ese proceso de aprobación:

R: el proceso es bastante largo, intervienen desde el comité de riesgos y banca comercial hasta el comité de productos local o corporativo dependiendo del tipo de cambio que realicemos, la aprobación de estos cambios lleva en algunos casos meses de idas y vueltas con los distintos equipos y niveles de aprobación.

P: ¿cómo está formado el equipo de los analistas que resuelven las operaciones de crédito?

R: el equipo total entre operaciones y riesgos son unos 60 analistas. Cada analista tiene atribuciones diferenciales en cuanto a los montos crediticios que puede aprobar. Por otro lado, existen supervisores quienes tienen a cargo a estos equipos.

P: ¿cómo es el proceso de selección de las personas?

R: el proceso de selección lo realiza el equipo de Recursos Humanos, nosotros como responsables de área vemos ya a los candidatos "filtrados" por RRHH. Y entre esos candidatos debemos definir a quien vamos a considerar para la posición. En general se trata de cubrir las posiciones con búsquedas internas dentro de la misma empresa.

P: ¿cuál es el perfil definido para la posición?

R: El perfil que buscamos para cubrir las posiciones es un perfil con capacidad analítica, que pueda tomar decisiones por sí mismo y en principio que tenga una formación a fin con la tarea y el banco. La mayoría de estas posiciones se cubren con perfiles de colaboradores más "juniors", por eso en general son chicos que están estudiando alguna carrera vinculada al banco (contabilidad, administración, etc.) y estas posiciones más operativas son siempre una puerta de ingreso para comenzar a desarrollarse profesionalmente en una empresa con una estructura tan grande como esta.

Extracto de entrevista: Gabriel Cugliari

- Equipo: Operaciones
- Cargo: Analista de créditos
- Lugar y fecha de entrevista: Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 17 de diciembre de 2018.

P: ¿Cuál es tu posición en la organización y antigüedad y que tareas desarrollas?

R: hace unos 8 años me desempeño como analista de créditos dentro del Banco. Mi tarea es realizar en análisis crediticio de las operaciones y aprobarlas o rechazarlas de acuerdo con el perfil del cliente.

P: ¿cómo es un día en la tarea que realizas?

R: por lo general son tareas bastante repetitivas, si bien los casos cambian porque los clientes que solicitan los créditos nunca son los mismos, la tarea que hacemos sobre cada legajo o solicitud es básicamente la misma, verificamos que la documentación que se pide esté correcta, que el cliente cumpla con los requisitos necesarios para la aprobación crediticia, que esté dentro de las condiciones vigentes, pero en general la tarea es muy similar todos los días.

P: hablando con otros referentes del producto nos comentaban que es muy habitual que las condiciones de crédito cambien, ¿esto es así?

R: si, la verdad es que en los últimos años las condiciones van cambiando casi todos los meses, y hay épocas en las que cambian más de una vez al mes y se vuelve medio caos entender que está vigente y que no

P: ¿y cómo haces para darte cuenta?

R: cada analista tiene su técnica, su “machete” hay semanas en las que las condiciones cambian más de una vez y eso hace que uno dude a la hora de revisar una solicitud, así que yo voy anotándome las condiciones vigentes por rangos de fechas y cuando recibo una solicitud verifico en ese archivo si está vigente o no.

P: ¿Usas el centro de soporte para consultar?

R: la verdad es que no, no es algo que está muy incorporado en los canales, pero no tanto en las áreas centralizadas, siempre es más sencillo resolverlo acá con personas de nuestro mismo equipo, quizás si no tengo la información yo, alguno de mis compañeros seguramente la tiene y es más rápido consultarlo entre nosotros si hubo algún cambio en las condiciones.

P: ¿cómo te enterás que hay un cambio en las condiciones y que capacitaciones recibís?

R: en general me entero por mail, nos envían un correo a todos avisándonos de las nuevas condiciones y la fecha en la que ese cambio comenzará a tener vigencia. Muy probablemente nos enteramos en el mismo día en que comienza a tener vigencia el cambio. Esa sería la única capacitación, no hay algo más detallado digamos. Si lo que podemos hacer es revisar los manuales, lo que ocurre con los manuales es que en verdad son muy extensos, algunos tienen cerca de 800 páginas entonces no es algo que llame demasiado la atención como para darte una respuesta “inmediata” para verificar condiciones, prefiero verlo en el archivo que armo yo.

P: ¿crees que es necesario que reciban mayor capacitación?

R: Si, sobre todo cuando son épocas de tantos cambios, sino uno no termina de saber si la tarea que estás haciendo realmente está bien o si estás cometiendo un error. Las atribuciones de aprobación crediticia son personales, es decir, mi "firma" vale determinado dinero para el banco, y si me equivoco solo lo voy a saber si tengo una observación por auditoría o bien si el cliente deja de pagar el crédito. En el resto de los casos no lo voy a saber. Es importante conocer si lo que hacemos es correcto o no, para poder ajustarlo.

Biografía

- Sitio web público Banco Santander Río: www.santanderrio.com.ar
- Roberto Serra, (2000). El nuevo juego de los negocios. Buenos Aires. Argentina. Grupo Editorial Norma.
- William B. Werther y Keith Davis, (2008). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las empresas. Sexta Edición. México. Mc Graw Hill Interamericana.
- Marta Manterola Pacheco, (1998). Psicología educativa: conexiones con la sala de clases. Santiago de Chile. Chile. Universidad Católica Blas Cañas. Dirección de investigación y extensión.
- Margarita Pato – Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos El Proceso de formación de la Empresa. Recuperado de <https://www.doeua.es/el-proceso-de-formacion-en-la-empresa-margarita-pato-master-en-direccion-y-gestion-de-recursos-humanos/>
- Peter Senge, (1992). La Quinta Disciplina. Barcelona. España. Editorial Granica.
- Juan Carlos Osorio Gómez, (2017). Introducción al pensamiento sistémico. Cali. Colombia. Universidad del Valle Programa Editorial.
- Morales, F. J. L., & Gutiérrez, H. A. (2015). La gestión del conocimiento: Modelos de comprensión y definiciones. Revista de investigación en ciencias estratégicas, páginas 84-111. Universidad Pontificia Bolivariana.
- UNESCO (2000). Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Buenos Aires, Argentina.