

CONSULTORÍA INTEGRAL

**Las Decisiones Iatrogénicas y su
incidencia en el Control Interno
en el Área de Cajas de Banco de
Galicia y Buenos Aires**

Alumno: Gretter, Romina Soledad

Legajo: 21342

Profesores: Esp. Aguirre, David

Lic. Alonso, Laura

Tutor: Lic. Alonso, Laura

Año: 2022

ÍNDICE

ELECCIÓN DEL TEMA	1
AGRADECIMIENTOS	2
DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD	3
RESUMEN EJECUTIVO	4
CONSIDERACIONES GENERALES	5
CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO CONTRATADO	5
CUMPLIMIENTO DE LA DEMANDA INICIAL	5
ALCANCE DEL TRABAJO	6
OBJETIVOS	7
METODOLOGÍA	7
EQUIPO CONSULTOR	8
DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	10
DESCRIPCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL CAMPO DE ESTUDIO	12
RELEVAMIENTO	12
DIAGNÓSTICO	20
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS	29
CONCLUSIONES	29
PROPUESTAS	31
PLAN DE ACCIÓN	32
VIABILIDAD DE LA PROPUESTA	36
VIABILIDAD POLÍTICA	36
VIABILIDAD ECONÓMICA	37
VIABILIDAD ORGANIZATIVA	37
RECOMENDACIONES Y REFLEXIONES	37
BIBLIOGRAFÍA	39
ANEXOS	40
ANEXO I- MARCO TEÓRICO	40
IATROGENIA	40

IATROGENIA GERENCIAL	41
ORGANIZACIÓN	42
TIPO DE ORGANIZACIONES	43
COMUNICACIÓN	44
FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN	45
CLIMA ORGANIZACIONAL	45
SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	46
ROTACIÓN DE PERSONAL	46
TIPOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL	47
CONSECUENCIAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL	47
BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE PERSONAL	48
RECLUTAMIENTO	48
PROCESO DE RECLUTAMIENTO	49
SELECCIÓN DE PERSONAL	50
PROCESO DE SELECCIÓN	51
TOMA DE DECISIONES	52
ETAPAS DEL PROCESO DE DECISIÓN	52
CAPACITACIÓN	53
CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN	54
OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN	54
MOTIVACIÓN	55
CICLO MOTIVACIONAL	55
TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN	56
CONTROL INTERNO	57
COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	57
CATEGORÍAS DE CONTROLES	58
VULNERABILIDAD	60
DEFINICIÓN DE BANCO	60
SEGURIDAD BANCARIA	60

PROCESOS BANCARIOS	61
ANEXO II - COMPOSICIÓN DEL BANCO GALICIA.....	62
COMPOSICIÓN DE ZONA METRO III	63
ANEXO III- ANÁLISIS DOCUMENTAL.....	64
ROTACIÓN Y MOVILIDAD DE PERSONAL.....	64
ANEXO IV - OBSERVACIÓN DIRECTA.....	66
ANEXO V - ENCUESTA.....	67
ANEXO VI – ENTREVISTAS.....	71
1- ENTREVISTA A GERENTE DE SUCURSAL	71
2- ENTREVISTA A TESOREROS	75
3- ENTREVISTA A CAJERO	83

ELECCIÓN DEL TEMA

He decidido desarrollar este proyecto de Consultoría ya que es un tema que particularmente me interesa muchísimo, está directamente ligado a mi carrera y a las tareas y funciones de mi trabajo. Así mismo creo que me permitirá poner a prueba mis conocimientos adquiridos a lo largo de mi formación y continuar desafiándome, aprendiendo cosas nuevas a lo largo de su desarrollo.

A través de esta Consultoría busco fortalecer un sistema tan importante y fundamental en una entidad financiera pero que escapa a la vista de todos y en simultaneo a la consolidación del control interno, mejorar las condiciones de trabajo del personal encargado del cumplimiento de las medidas de seguridad.

En mi opinión, este trabajo puede ser de gran utilidad y su aplicación generaría grandes beneficios a la empresa.

AGRADECIMIENTOS

Debo agradecer principalmente a mi familia, pero a la familia completa, la familia de sangre que no me fue designada, pero que sin duda elijo día a día. Sin el apoyo y las palabras de mi hermana Lorena no hubiera llegado donde estoy, sus consejos, su comprensión, su empuje hasta este mismo día fueron motor para lograrlo. Sin los rezos incondicionales de mi madre Alicia ante cada examen, ante cada entrega, y sus abrazos y besos de cábala tampoco estaría acá. Sin la confianza, la fe y la seguridad de mi padre Elbio, esa fe ciega, que te hacía seguir adelante cuando uno creía que no podía, no hubiera llegado tan lejos. A mis ángeles que desde el cielo me acompañan y me guían, queridos abuelos no llegaron a verlo, pero acá estoy, presentando mi tesis para tener el título. A mi abuela que a distancia se preocupa, me apoya y aguanta que no cruce el charco para visitarla pero que orgullosa me va a presentar a todo el mundo como su nieta contadora. A mis primos, sobrinos, tíos que apoyaron cada ausencia en cumpleaños o reuniones porque sabían que estaba estudiando.

Un agradecimiento especial a mis ahijadas Valentina y Emma, que supieron entender siempre mis tiempos, los ciclos lectivos, los exámenes y los tiempos que quizá no estuve tan presente para ellas. Gracias por darme tanto amor y apoyo sin entender quizá el esfuerzo que implica la carrera. Gracias por hacerme tan afortunada al tenerlas en mi vida.

A mi familia del corazón, esos amigos que la vida cruzó en mi camino, que supieron acompañarme en cada paso, aquellos que preparaban mate en silencio mientras uno estudiaba, a los que mandaban mensajes de éxitos y luego escribían para saber cómo me había ido. Para los que me abrazaron fuerte y no permitieron que me rinda cuando el cansancio te dominaba, o cuando no sabía si iba a poder hacerlo. A mi cuñado Jonathan, por tener la paciencia y el amor de haberse sentado a charlar conmigo para que busque mi profesión, por asesorarme y decirme que a partir de que tome la decisión mi vida iba a cambiar y lo hizo, si bien me fui por otro camino sin tu empuje no estaría acá. A mi hermana de la vida Mariela, que cuando le dije que quería volver a estudiar se apareció con toneladas de hojas con carreras e información y me dijo las palabras claves que necesitaba escuchar para inscribirme, me transmitió todo el amor que siente por esta carrera y aquí estoy. Es imposible nombrar a cada uno de mis amigos porque soy una bendecida y tengo muchísimos, pero gracias a cada uno de ustedes por apoyarme y creer en mí.

Por último, a Laura, mi tutora y a los profesores que tuve a lo largo de la carrera, por sus enseñanzas y dedicación. Simplemente gracias.

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Declaro ser el único responsable por la investigación y el análisis presentado en esta tesina. A excepción de cuando otras publicaciones han sido explícitamente referenciadas, este trabajo es absolutamente original y de mi exclusiva autoría. El mismo no ha sido previamente presentado en ninguna otra institución educativa, organización o medio público y/o privado, ni lo será sin hacer expresa mención a la circunstancia que lo ha convocado.

Denominación del proyecto: Las Decisiones Iatrogénicas y su incidencia en el Control Interno en el Área de Cajas de Banco de Galicia y Buenos Aires

Apellido y Nombre del Autor: Gretter, Romina Soledad

Numero de Legajo: 21342

Lugar y fecha: Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2022.

Firma:


POR EL ALUMNO *Romina Soledad Gretter*

RESUMEN EJECUTIVO

La presente Consultoría se desarrolla en el Área de Cajas de la Zona Metro III del Banco de Galicia y Buenos Aires.

La misma fue solicitada por el señor Lautaro Porterie, Gerente Zonal de la Zona Metro III del Banco Galicia con el fin de poder determinar cuál es el nivel de cumplimiento de Control Interno en el Sector de Cajas y si las decisiones tomadas por el Banco durante la pandemia de COVID 19 incidieron en la aplicación de las normativas de seguridad.

A los efectos de cumplir con el trabajo solicitado, se recopiló información mediante documentación otorgada por la empresa, se realizaron entrevistas a tesoreros, gerente y cajero de sucursales como así también por medio de una encuesta a diferentes tesoreros y cajeros de la Zona Metro III.

El Banco Galicia, fundado hace más de 115 años, es uno de los bancos privados líder del Sistema Financiero del país, cuyo enfoque se orienta a la experiencia del cliente y la transformación digital.

El resultado de la Consultoría evidenció que las decisiones iatrogénicas tomadas en un contexto de incertidumbre, restricciones y operatoria atípica que afectó a todo el Sistema Financiero, repercutió directamente en la modalidad de trabajo de los empleados del Sector Cajas, afectando el correcto cumplimiento del control interno de dicha Área.

Si bien, cuando las decisiones de reducir personal de Cajas, ya sea por despidos o reubicación en otros sectores, fueron implementadas, se mostraba como una opción acertada en miras de disminuir costos y acelerar el proceso de la transformación digital, teniendo en cuenta el contexto y la incertidumbre de la durabilidad de los hechos que acontecían. Pero no transcurrió tanto tiempo hasta retornar a la habitualidad de las tareas, sin restricciones, con una operatoria normal, que requería del personal con el que se contaba previamente. A pesar de esto, nuevamente el Banco decide continuar con las medidas impuestas, llegando al límite de desviarse hacia una iatrogenia por mercantilismo en la cual la verdadera cultura organizacional se ve apartada dando lugar a una cultura que exige una mayor productividad y objetivos ignorando a los trabajadores que deben sobre exigirse para lograrlos. Dicha sobre carga de trabajo por falta de personal se ve reflejada en el incumplimiento de determinadas medidas de seguridad.

Con el fin de poder mejorar esta situación, se sugiere la implementación de una serie de acciones destinadas a restituir un equilibrio en las tareas de los empleados del Sector de Cajas permitiendo con ello, ejecutar un correcto cumplimiento del control interno.

CONSIDERACIONES GENERALES

CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO CONTRATADO

La consultoría tiene como finalidad analizar las repercusiones de las decisiones iatrogénicas tomadas como consecuencia de la situación de emergencia por la pandemia ocasionada por el COVID que modificó al mundo, la economía, las organizaciones y su cultura interna. Se estudiará si las normativas de control interno que regulan el área de cajas del Banco Galicia se ven afectadas, vulneradas o alteradas a raíz de las reformas en el desempeño y desarrollo de las tareas del personal del sector.

Será necesario conocer el desempeño de las tareas del personal del área de cajas y evaluar si se cumple o no con el marco normativo y si las modificaciones impuestas influyen en el caso de incumplimiento.

CUMPLIMIENTO DE LA DEMANDA INICIAL

El Señor Lautaro Porterie, Gerente Zonal de la Región Metro III del Banco de Galicia y Buenos Aires, me ha contratado para realizar una consultoría con el propósito de analizar el nivel de cumplimiento del Control Interno en el Área de Cajas de las 30 sucursales que componen la zona.

Como consecuencia de las restricciones impuestas por la pandemia del COVID 19 en los años 2020 y 2021, el Banco se vio obligado a implementar nuevas modalidades de trabajo en el Sector de Cajas, como resultado se obtuvo una alta rotación temporal de personal, cierre de sucursales, reubicación de empleados en otros sectores, despidos, etc.

La aplicación de dichas medidas afectó directamente en la seguridad interna del Sector en cuestión dado que no puede cumplirse con el control cruzado, cambios de claves normados, arqueos mensuales, entre otras consecuencias. Por ello, es necesario conocer el grado de vulnerabilidad existente en el Control Interno tras las nuevas rutinas adoptadas y que alternativas pueden determinarse para subsanarlo.

DEFINICIONES PREVIAS

“El control interno es un proceso que debe ser ejecutado por el directorio, la gerencia y el personal, es decir, por toda la organización. Esta diseñado principalmente para proveer una seguridad razonable acerca de los objetivos operacionales de reporte y de cumplimiento.” (SIGEN, 2014)

La iatrogenia es entendida como el conjunto de efectos adversos que la práctica médica y sanitaria provoca en los pacientes. Suele asociarse con errores o negligencias de los profesionales, pero no siempre son estas las causas, sino que también puede ser consecuencia de otras, como ser efectos colaterales inevitables de intervenciones adecuadas. Dentro de las organizaciones puede presentarse las mismas situaciones, a esto se lo define como iatrogenia gerencial, ya que las decisiones tomadas por la gerencia pueden afectar de forma directa a los colaboradores y a la propia organización.

El Banco Galicia establece un marco normativo interno que reglamenta las características del modelo de sucursal, estructura jerárquica, misión y función de cada puesto, horarios para la aplicación de normas (antes, durante y después del horario de atención), tenencia de claves y llaves, uso de firmas, montos máximos de dinero en latas y buzones, gestión de armado de remesas, fallas de caja (sobrantes y faltantes), arqueos de efectivo y valores, tratamiento de sellos, medidas de seguridad (inspecciones de seguridad bancaria, ingreso a la sucursal, custodia, ingreso fuera del horario de atención, operatorias de balanceo de cajeros y terminales de autoservicio, egreso de la sucursal), normas de apertura y cierre de tesoro.

ALCANCE DEL TRABAJO

El Banco Galicia cuenta con 299 sucursales a lo largo del todo el país. El alcance de la consultoría se encuentra limitado a la zona Metro III, quedando excluidas todas las sucursales del país, la gerencia zonal y el sector comercial de la zona a analizar.

OBJETIVOS

Como resultado de este trabajo de investigación se busca alcanzar los siguientes objetivos.

Objetivo general

Evaluar el grado de cumplimiento de las normativas de control interno en el área de cajas.

Objetivos específicos

Analizar el marco normativo interno.

Estudiar el ambiente de control en su conjunto: procesos, estándares y estructuras.

Evaluar el nivel de riesgo de ocurrencia de acontecimientos no deseados.

Analizar el funcionamiento del control interno vigente en el desarrollo diario de tareas.

METODOLOGÍA

La consultoría se ha realizado a través de diversas metodologías de investigación.

Se ha efectuado una observación directa de la ejecución de las tareas del personal de cajas teniendo en cuenta el desarrollo operativo y cumplimiento de la normativa interna.

Además, se ha hecho un análisis documental del marco normativo interno de caja y tesoro, a fin de comprender la función de cada uno en relación con el control interno, guarda de documentación y políticas de medidas de seguridad.

Se han realizado entrevistas personales a dos Tesoreros de las sucursales: Daniela Sanchez el día 26 de agosto de 2022 y Nicolas Silva el 17 de agosto del corriente año, al Gerente de sucursales Leonardo Manzione el 19 de agosto del corriente y al cajero Claudio Burgue Diaz el día 3 de agosto de 2022, con una estructura de respuestas abiertas, de manera presencial en sus respectivos lugares de trabajo.

También, se han llevado a cabo encuestas anónimas de respuesta cerrada a 20 Tesoreros elegidos de forma aleatoria, ofreciendo múltiples opciones para contestar, realizadas mediante Google Forms entre el 8 y 12 de agosto del corriente año.

EQUIPO CONSULTOR

A continuación, se detalla el curriculum vitae del consultor que va a llevar a cabo el trabajo de Consultoría

Romina Soledad Gretter



Av. Rivadavia 10084 2 H



+54911 55644561



rominagretter85@gmail.com



31533421

Experiencia

RSG Consulting (noviembre 2016 al presente)

Servicios de consultoría contable e impositiva. Auditoria de estados contables. Prevención de lavado de activos. Normas internacionales de contabilidad (NIF). Informes periciales. Auditoría interna y operativa. Auditorias específicas. Consultoría HR. Estrategia e innovación. Sistema de gestión.

Educ.ar S.E.- Ministerio de Educación: Auditora Contable (septiembre 2015- agosto 2016)

Ejecución de proyectos de Auditoria. Elaboración y planificación del plan anual. Asesoramiento contable a la Gerencia General y al Directorio. Gestión de la calidad aprobada por normas IRAM-ISO 9001:2008.

KPMG Argentina- Senior de Auditoría "A" (julio 2009- septiembre 2015)

Armado de estados contables bajo normas locales. Armado de reportes bajo normas IFRS - USGAAP. Revisiones analíticas. Procedimientos generales de auditoría. Relevamiento de

sistemas de control interno. Conducción y supervisión de equipos de trabajo. Resolución de situaciones críticas. Análisis de presupuestos y proyecciones. SOX.

KPMG Argentina- Semi-Senior de Auditoría (julio 2007 – julio 2009)

Realización de revisión analítica explicando las variaciones de las cuentas patrimoniales y de resultados entre distintos períodos y con el presupuesto. Conducción de personal de menos experiencia. Recorrido de transacciones a fin lograr un correcto entendimiento de los procesos de la compañía. Armado de estados contables bajo normas locales. SOX. Auditorías a cargo.

KPMG Argentina- Junior de Auditoría (agosto 2006- julio 2007)

Responsable de la ejecución de pruebas sustantivas y pruebas globales de Auditoría, con el fin de verificar la existencia, exactitud, integridad, presentación y propiedad de los saldos contabilizados por la compañía (cliente). Análisis de cuentas. Realización de pruebas de control para verificar el adecuado diseño y corroborar la correcta implementación de controles internos en las distintas áreas de las compañías en las cuales me he desempeñado. Utilización de técnicas de muestreo estadístico para el análisis de detalle de cuentas con gran cantidad de movimientos durante el ejercicio.

Formación

Estudios Universitarios: Contador Público Nacional. Universidad de Flores. 2010

Estudios Secundarios: Perito Mercantil c/esp. Contable e Impositiva. Escuela de Comercio N° 19 Juan Montalvo. 2002

Idiomas: Inglés: Nivel Intermedio

Cursos-Computación-Conocimientos Adicionales: Paquete de Office. Conocimientos en SAP, J.D. Edwards, IDEA, eAudit, CaseWare.

Asistencia a múltiples cursos de especialización en KPMG: Armado de balances. Normas contables locales, IFRS, US GAAP. Prevención del Lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Impuesto Diferido. SOX.

Oficina Nacional de Contrataciones- ONC: Sistema Electrónico de Contrataciones de la Administración Pública Nacional (COMPR.AR)

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Fundado en 1905, Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.U. es uno de los principales bancos privados del sistema financiero argentino.

Como banco universal, y a través de distintas compañías vinculadas y de variados canales de distribución, ofrece una amplia gama de servicios financieros a más de 3 millones de clientes, tanto individuos como empresas, y opera una de las más extensas y diversificadas redes de distribución del sector financiero privado argentino.

El titular del 100% de las acciones de Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.U. es Grupo Financiero Galicia S.A., una sociedad holding de servicios financieros

La red comercial creció significativamente a fines de la década de 1950 y continuó expandiéndose hasta las 326 sucursales con las que cuenta en la actualidad, desarrollando su potencial y ganando su reputación como banco innovador, logrando así un rol de liderazgo y de referencia dentro de la industria bancaria nacional.

A finales de la década de 1950, Banco Galicia lanzó el fondo de inversión de capital FIMA Acciones y fundó el antecesor de la administradora de activos Galicia Administradora de Fondos.

Como parte de su estrategia de crecimiento, Banco Galicia comenzó a expandirse hacia las áreas rurales del interior del país, donde se creía que había un alto potencial de crecimiento. El acceso a los servicios financieros en el interior era limitado en comparación con Buenos Aires y sus alrededores, y su población utilizaba menos servicios bancarios.

En 1979 lanzó la primera red de cajeros automáticos en el país, junto con 4 de los principales bancos del sistema financiero. Con el objetivo de ampliar su red por toda la Argentina, en el año 1986 el Banco Galicia ofreció abrir 13 sucursales con cajeros automáticos en la provincia de Santiago del Estero a cambio de colocar el símbolo característico del Banco en la bandera de la provincia, así es como hoy en día se puede visualizar la cruz de Santiago en la bandera provincial.

A fin de obtener fondos para el desarrollo de su estrategia de expansión, durante la década de 1990 aprovechó el mercado de capitales internacional para la emisión de capital y de deuda. En 1991, fue el primer banco argentino en emitir deuda para el mercado de capitales europeo. En 1993, llevó adelante su oferta pública inicial de acciones en Estados Unidos y Europa y, como resultado, comenzó a cotizar sus American Depositary Receipts (ADR's") en el Nasdaq, hasta que en el año 2000 se produjo el canje de acciones de Banco

Galicia por las del Grupo Financiero Galicia, siendo éstas las que continuaron cotizando en dicho mercado. En 1994, fue el primer emisor de títulos convertibles de América Latina.

Entre 1995 y 1999, Banco Galicia adquirió participaciones accionarias en diversas entidades y formó varias empresas no bancarias que prestaban servicios financieros - principalmente a través de la emisión de tarjetas de crédito de marca propia- y de seguros.

En el año 2000 lanzó el primer portal financiero de Internet en Argentina y en 2006 el primer servicio de pagos mediante el teléfono celular de un banco en la Argentina.

Luego de verse afectado significativamente por una profunda crisis económica y financiera durante los años 2001 y 2002, Banco Galicia logró recuperarse hasta retomar su lugar de liderazgo. En la actualidad es uno de los principales bancos del sistema financiero argentino, siendo el más importante entre los del sector privado de capitales controlantes nacionales. A través de sus canales de distribución físicos y digitales, comercializa un amplio espectro de productos y servicios financieros para personas y empresas en todo el país. Banco Galicia define la experiencia del cliente y la transformación digital como enfoques estratégicos para lograr un crecimiento exitoso de manera eficiente y sostenible. El Banco promueve una gestión sustentable que se basa en la convicción de que los negocios sólo pueden crecer con éxito si las operaciones se llevan a cabo en considerando su impacto social y ambiental. Esta responsabilidad se funda en principios y propósitos que guían la conducta de sus empleados y se refleja y materializa en sus políticas, prácticas y programas.



DESCRIPCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL CAMPO DE ESTUDIO

El campo de estudio ha sido limitado al área de cajas de cada una de las sucursales que conforman la zona Metro III.

Se ha excluido el área comercial, la gerencia y la gerencia zonal y al resto de la entidad bancaria.

Se analizará el cumplimiento de las medidas de seguridad, controles, arqueos entre otros, contemplados en el marco normativo de seguridad del Banco de Galicia destinados al Área de Cajas.

RELEVAMIENTO

Previo a la pandemia las sucursales del Banco Galicia de la Zona Metro III se encontraban conformadas de acuerdo con su caudal de transacciones por un mínimo de 2 empleados: tesorero y un cajero que desempeña el rol de reemplazo de tesorería, alcanzado algunas sucursales un máximo de 5 empleados, los restantes en el puesto de cajeros.

Con las restricciones impuestas por el DNU 297/2020 del 19 de marzo de 2020 y la implementación del sistema de turnos, la afluencia de público se vio disminuida, una cantidad importante de transacciones realizadas en el Sector de Cajas se encontraban suspendidas temporalmente por lo que las operaciones disminuyeron considerablemente. Debido a esto, el Banco Galicia se vio en la necesidad de disminuir el personal del sector invitando al retiro a algunos empleados y reasignando a distintos sectores a otros.

Cuando las restricciones del BCRA fueron levantadas en noviembre de 2021, se retornó a la habitualidad de las transacciones realizadas en las sucursales del Banco Galicia de forma presencial, lo que trajo consigo un aumento considerable en las operaciones, mayor caudal de depósitos, gran afluencia de público, incremento de ingreso y egreso de documentación (chequeras, tarjetas, cheques rechazados, certificaciones de firma, entre otras), pero menos personal para llevar a cabo dichas tareas y los controles correspondientes a ellas.

Estas decisiones tomadas por el Banco Galicia trajeron como consecuencia una serie de cambios que modificaron los organigramas establecidos para las sucursales y se reflejan en el trabajo diario de los empleados de Cajas.

1-SECTOR CAJAS: MODALIDAD DE TRABAJO

El Marco Normativo Interno de Administración de Canales establece la misión y las funciones de cada perfil que compone el modelo de sucursal. El Sector de Cajas tiene como función principal todas las tareas que tengan al dinero como protagonista. Se encarga de la recepción de pagos y depósitos, pago de extracciones, de cheques, carga de cajeros automáticos, recuento de terminales de autoservicio, armado, despacho y recepción de remesas, resguardo y protección del efectivo y valores (chequeras, tarjetas, documentos en blanco, claves).

Estas tareas corresponden únicamente a este Sector ya que los empleados poseen “falla de caja”, es un importe fijo que se le paga dentro del sueldo mensual el cual se debitará en caso de existir un faltante de efectivo.

Quien está a cargo de Cajas es el Tesorero, entre sus principales responsabilidades se encuentra la administración y cuidado del tesoro de la sucursal. Esto incluye el resguardo de efectivo, control y cumplimiento de protocolos de seguridad y control de saldos.

Previo a la Pandemia el Sector de Cajas contaba siempre con un Cajero que desempeñaba el rol de Reemplazo de Tesorería, es decir, en caso de ausencia del Tesorero, asumía las responsabilidades de este de forma temporal. Completaba la dotación uno o dos Cajeros dependiendo de necesidad de cada sucursal.

A través de la observación directa se puede describir al Sector de Cajas como un recinto que se encuentra en la mayoría de los casos alejado de la puerta principal de acceso a la sucursal, generalmente al fondo del local. Está compuesto por tres sectores:

- El Back Office, donde se encuentra el Tesoro principal y el Tesoro Ignifugo donde se resguardan los valores y documentos en blanco. Para ingresar aquí hay una puerta con cerradura electrónica con clave la cual poseen todos los empleados de la sucursal.
- El Recinto de Cajas, donde se desempeñan las tareas de atención al público y recuento de efectivo. Posee una puerta con cerradura electrónica con clave la cual conocen únicamente los empleados de Caja y el Gerente de la sucursal. El resto de los empleados de atención comercial tienen prohibido el acceso por encontrarse expuesto el efectivo.

- La Trastienda, este sector se encuentra al frente de la sucursal ya que es el área de cajeros automáticos y terminales de autoservicio. La misma posee una puerta con cerradura con llave que está a cargo del Tesorero.

Todas las áreas de la sucursal se encuentran monitoreadas las 24 horas, los 7 días de la semana por cámaras que graban y controlan los movimientos.

Los entrevistados detallan que cuando se decreta la Pandemia, para poder continuar operando, se establecieron modificaciones en la modalidad de trabajo con el fin de preservar la salud de las personas, pero garantizando el servicio. Los empleados, a través de las entrevistas realizadas, describieron que fueron divididos en dos grupos (burbujas), mientras uno trabajaba de forma presencial en sucursal, el otro realizaba home office, se implementó un sistema de turnos on line, los clientes debían solicitarlo para poder ingresar a la sucursal y ser atendido. Se limitaron las operaciones a realizar por caja, anulando la posibilidad del ingreso en caso de no ser una transacción habilitada por BCRA, aumentaron los límites para realizar depósitos por ventanilla, se canalizaron las operaciones por los canales de autogestión.

Los encuestados comentan que esta situación lo que hizo fue aumentar la carga de trabajo, ya que los montos de efectivo que podían recibir eran muy elevados, a su vez, las máquinas de autoservicio que se encuentran bajo su responsabilidad recibían más dinero por lo que se llenaban rápidamente debiendo delegar la tarea de vaciado al Gerente o al Oficial de empresas (responsable de la sucursal según el grupo que estaba presente), pero el resto de las tareas quedaban a cargo de una sola persona en Caja incluyendo todo lo referente a medidas de seguridad.

Cuando estas restricciones fueron levantadas, y como ellos mencionan, se volvió a operar habitualmente, volvió a ingresar el afluente de público anterior a la pandemia, el sistema de turnos perdió su obligatoriedad por lo que ingresan personas con turno o sin él, eliminaron las restricciones de las operaciones por lo que éstas se incrementaron, todos los empleados volvieron a trabajar de forma presencial solo que, con menor dotación, por lo que se elevó la sobrecarga de trabajo.

2-DOTACIÓN DE PERSONAL

En el Marco Normativo Interno de Administración de Canales de Banco Galicia se establece el organigrama que deben tener cada una de las sucursales, se explica los criterios a analizar para determinar la dotación del personal, el Sector de Cajas depende del movimiento, volumen de efectivo, cantidad de operaciones y afluencia de público. Se dividen en 3 categorías:

- Cluster A: es la que mayor dotación de personal requiere, estaba compuesta por 1 Tesorero, 1 Reemplazo de Tesorería y 2 Cajeros.
- Cluster B: compuesta por 1 Tesorero, 1 Reemplazo de Tesorería y 1 Cajero.
- Cluster C: compuesta por 1 Tesorero y 1 Reemplazo de Tesorería.

En la zona Metro III se contaba con 2 Cajeros que conformaban el llamado “nodo”, estos cumplían la función de “back up”, es decir, estaban destinados a realizar reemplazos en caso de ausencias o vacaciones programadas.

En el caso de las sucursales Cluster A, en caso de ausencias o vacaciones no solían requerir reemplazo ya que podían cubrirse entre ellos. Tratándose de sucursales Cluster B dependía del momento del mes en que se produjera la necesidad o la duración de la ausencia de personal para enviar cobertura. Las sucursales Cluster C siempre requería de cobertura de las ausencias.

Para comprender la evaluación de las necesidades se dividía al mes en dos momentos. Los llamados “semanas de alta” y las “semanas de baja” que hacen alusión a la afluencia de público y los mismos no eran iguales en todas las sucursales. La primera correspondía a la semana de cobro de haberes (a partir del cuarto día hábil), vencimiento de tarjetas o pago de jubilaciones y pensiones (última semana del mes); la segunda correspondía a las semanas de baja afluencia de público.

En la actualidad, luego de retornar a las tareas habituales post restricciones de Pandemia, las sucursales se encuentran conformadas de la siguiente manera:

- Cluster A: 1 Tesorero, 1 Reemplazo de Tesorería y 1 Cajero.
- Cluster B: 1 Tesorero y 1 Reemplazo de Tesorería.
- Cluster C: 1 Tesorero.

Según el último Informe de Rotación y Movilidad realizado por el Banco Galicia de 2022, la dotación del personal se vio disminuida. En las encuestas realizadas al personal de Cajas, el 65% de los encuestados nos informan que el mapping está conformado por 2 personas y en caso de ausencia o vacaciones el 80% de operar el Sector con solo 1 persona.

El Gerente en su entrevista nos menciona que en su sucursal sufrió una reducción del 33%, paso de tener 3 empleados a 2, igual fue el caso planteado por los Tesoreros entrevistados quienes mencionan también que en caso de solicitud de reemplazos por parte de la Gerencia Zonal queda solo una persona.

3-ROTACIÓN DE PERSONAL

Habiendo comprendido la composición de la dotación de personal y los requerimientos de cobertura establecidos en el Marco Normativo de Administración de Canales del Banco Galicia, se describe como opera la rotación temporal de personal.

Previo a la Pandemia, según el Análisis de Mapeo de 2020 las suplencias programadas por vacaciones eran cubiertos por los cajeros que integraban el “nodo”, o si el periodo en que la ausencia se producía lo permitía, se operaba con el personal presente en cada sucursal sin requerir reemplazo.

Una vez finalizadas las restricciones del Banco Central, con una operatoria normal y habitual, pero con una disminución de la dotación, el Análisis de Mapeo de 2022 muestra que la necesidad de coberturas aumentó considerablemente, aun mas en tiempos de rebrotes de COVID. Esto se daba porque la mayoría de las sucursales estaban compuestas por dos personas, quedando solo una en la atención del Sector y muchas otras solo tenían un empleado siendo indispensable la necesidad de cobertura para poder operar el Sector, por tal motivo era fundamental realizar un análisis y estrategias para enviar los reemplazos necesarios y no perjudicar la atención en las otras sucursales. Dicha tarea se encuentra a cargo de la Secretaria de la Gerencia Zonal.

El análisis de las encuestas determina que el 95% de los empleados de Caja realiza reemplazos a otras sucursales mencionando también que esto no solo genera disconformidad por ser removido temporalmente de su ambiente habitual o complicar su organización de horarios de su vida personal, sino que también puede comprometer la rutina de trabajo diario no solo en las tareas cotidianas sino también en los controles que hacen a las medidas de seguridad del Sector.

El gerente de la sucursal entrevistada nos comenta que esta situación puede ocasionar inconvenientes a nivel operativo, generando demoras o retrasos y también insatisfacción de los clientes por la espera.

4-CIERRE DE SUCURSALES

Los entrevistados cuentan que, con las restricciones del BCRA en las operatorias a realizar en sucursales, la afluencia de público se vio disminuida, la migración a las tecnologías de autogestión creció considerablemente ya que los clientes no tenían otra alternativa para operar.

Cuando el Banco Central habilita el proceso de cierre de sucursales previa autorización de la entidad como determina en la Comunicación A 7147/2020, el Banco Galicia vio la

oportunidad para analizar los movimientos de las distintas sucursales y como informa el Análisis de Mapeo de 2021, en la Zona Metro III se inició con el cierre de la Sucursal 126 Centenera, aprovechando la cercanía que tenía con la Sucursal 160 Av. Chiclana, para derivar todos los clientes a ésta y reubicando a los empleados en distintas sucursales. También procedió a la transformación de la Sucursal 88 Flores Norte, en Sucursal Digital, esto quiere decir que no cuenta con atención al público, sino que solo opera con banca automática (cajeros automáticos y terminales de autoservicio) y sus clientes fueron transferidos a la Sucursal 67 Nazca denominada sucursal de Cobros y Pagos ya que aquí se derivan todas las operaciones de volúmenes elevados de las filiales aledañas. Por último, se llevó a cabo el cierre del Mercado en Planta del Mercado de Hacienda de Liniers ubicado en Mataderos, derivando los clientes a la Sucursal 28 Mataderos Norte.

El Tesorero Nicolas Silva nos comentaba que la sucursal a su cargo se encontraba en las proximidades de una de las filiales que fue cerrada, por lo que el público fue derivado y le duplicaron el caudal de clientes, de efectivo y operaciones, agregaron maquinarias para autogestión, pero no solo no se incrementó el personal del Sector, sino que se redujo, quedando con dos funcionarios a cargo de todo.

5-REUBICACIÓN DE EMPLEADOS Y DESPIDOS

Con la migración de operaciones a canales de autogestión y la limitación de transacciones habilitadas a realizar en sucursal durante la Pandemia el Banco Galicia evaluó la necesidad de reducir el personal en las filiales, pues la afluencia de público había disminuido. Optó por diferentes métodos para proceder con este objetivo, los mismos fueron obtenidos del Análisis de Rotación y Movilidad de 2022

- Retiros voluntarios negociados con la existencia de la doble indemnización.
- Pre jubilaciones anticipadas, habitualmente se ofrece este acuerdo a mujeres de 57 años y hombres de 62 años, en estos casos adelantaron a 56 y 61 años respectivamente.
- Personal de caja fue transferido a tareas comerciales, algunos recibieron la propuesta y la aceptaron, otros no tuvieron alternativa.
- Personal despedido por no aceptar el pase al sector comercial.
- Reubicación de personal a áreas centralizadas.

El Gerente nos comenta en su entrevista que su sucursal fue uno de los casos en donde hubo reubicación de personal, se redujo la dotación de 3 a 2 empleados, trasladando a un Cajero a otra filial que pertenece a la misma Zona.

En la sucursal de la Tesorera entrevistada el personal de caja que fue reubicado por reducción de mapping comenzó a desempeñar tareas en el sector comercial de la misma sucursal como Oficial de Cuentas.

Las encuestas realizadas al personal nos dicen que en el 90% de los casos hubo rotación de empleados a otros sectores o despidos.

6-PROTOCOLOS DE SEGURIDAD

Como establece el Banco Central, el Banco Galicia cuenta con un Manual de Procesos y Protocolos de Seguridad. Este es confidencial con carácter de reservado. En dicho Manual se establecen los procesos a seguir para el control y resguardo de efectivo y valores entre otros. Contempla en líneas generales:

- Control de apertura y cierre de puerta de la sucursal
- Colocación de alarmas sísmicas y sonoras
- Ingresos y egresos a la sucursal
- Normas de apertura y cierre de tesoro de la sucursal
- Apertura de cajeros automáticos y terminales de autoservicio
- Normas de Tesoro Ignifugo
- Colocación de cerraduras triple cronométricas
- Claves y llaves: personal autorizado para el uso y posesión, normativa de cambio en caso de perder carácter de confidencial, no registración de clave por escrito, diversidad de claves en las distintas maquinas
- Uso de firmas para control cruzado
- Habilitación sistemática para autorización de operaciones
- Balanceo quincenal de cajeros automáticos y terminal de autoservicio pagadora
- Armado y control de remesas

El Banco posee protocolos de seguridad como está normado y la totalidad de las personas consultadas tiene conocimiento de esto. Pero no todos estuvieron de acuerdo en cuanto al cumplimiento de estos en cuanto a los controles y al resguardo de efectivo y valores.

El control y cumplimientos de dichos protocolos se encuentran bajo la responsabilidad principal del Tesorero de la Sucursal en conjunto con el Gerente, en caso de ausencia de alguno de estos, tienen su reemplazo designado, quedando a cargo del Reemplazo de Tesorería y del Oficial de Empresas el compromiso de la seguridad de la filial.

Las encuestas realizadas determinan que los empleados consideran que el nivel de cumplimiento de resguardo de efectivo es para el 55% alto, 35% medio y un 10 % bajo.

En la entrevista se detalla cuales puntos no parecen ser cumplidos al igual que sus motivos. El gerente explica que la aplicación de los protocolos se cumple mayoritariamente, pero que, en la dinámica de la diaria, más en el caso que la sucursal deba realizar reemplazos a otras, algunos controles pueden ser descuidados. Y que, en su caso particular, tuvo que realizar controles que se encontraban a cargo de otro empleado poniendo en ocasiones en riesgo el control cruzado.

La Tesorera nos informa que en su sucursal con la reducción del mapping de caja y la sobre carga de trabajo se genera un descuido o postergación de tareas importantes como puede ser el caso de los arqueos mensuales de valores y que el control cruzado que debe existir no siempre es cumplido como corresponde. También nos cuenta que cuando ella realiza reemplazos a otras sucursales, por su rol es quien debe asumir la responsabilidad del cumplimiento y control de la seguridad del tesoro, maquinas, valores, al igual que las claves que le deben ser informadas para poder utilizarlas durante la cobertura. En cuanto a los cumplimientos de los protocolos de reemplazo, nos dice que la mayoría de las veces no son cumplidos, la falta de tiempo no le permite realizar los balanceos completos de cajeros automáticos, arqueo completo de tesoro, ni tampoco se realizan los cambios de claves que deben realizarse al perder la confidencialidad de esta. A su criterio, los controles pueden verse vulnerados principalmente por el recuento de tesoro y cajeros que pueden estar mal cargados o informados los importes, difiriendo el dinero físico del declarado.

El Tesorero expone que con los reemplazos a otras sucursales la operatoria diaria se complica, plantea la situación de tener mucha afluencia de público y tener que despachar una remesa, procediendo a un armado rápido sin poder realizar bien el control del efectivo y exponiéndose a enviar mal el efectivo. En el caso de que una maquina se trabe debe ir a arreglarla y al no estar en el sector no puede supervisar la entrega de valores y si le solicita ayuda al gerente delegándole la responsabilidad se pierde el control cruzado. También manifiesta que puede tener demoras en la realización del arqueo mensual o que no pueda ingresar al sistema los valores cuando corresponde para su resguardo y control. Cuando el realiza reemplazos como Tesorero a otras sucursales la responsabilidad de la seguridad queda a su cargo (claves, tesoro, maquinas, valores) y manifiesta que al ser temporal la cobertura no se realizan los cambios de claves ni arqueos pertinentes. Considera que los protocolos son vulnerados, que no se realizan los controles pertinentes que deberían hacerse.

El Cajero afirma que la seguridad es la base de su trabajo, pero los cambios que se sucedieron en cuanto a la reducción de personal o continuos reemplazos vulneran los controles que se deberían realizar, en su caso nos informa que no siempre se dejan las

claves de los tesoritos por lo que quedan abiertos o no se modifican las claves que fueron divulgadas, tampoco se realizan los arqueos de caja como debería hacerse.

El 50% de los empleados encuestados considera que casi nunca se cumplen con los protocolos cuando se trata de reemplazos temporales a otras sucursales.

7-CAPACITACIÓN DE MEDIDAS DE SEGURIDAD

En la encuesta realizada el 100% de los empleados manifestaron conocer los protocolos de seguridad de resguardo de efectivo y valores.

Estas medidas de seguridad, nos informa el Gerente que son establecidas desde áreas centrales encargadas del tema.

La Tesorera nos dice que más que una capacitación con respecto a estos protocolos lo que se brinda es información de las medidas de seguridad. Sin embargo, el Tesorero nos amplía la información detallando que al ingreso del empleado al Sector de Cajas se le realiza una capacitación por primera vez y luego esta información queda a disposición en un sector llamado Claridad donde se encuentran todos los manuales y procesos de seguridad. El Cajero agrega que si se realiza capacitación y que se pueden encontrar los manuales de seguridad en formato digital en un aplicativo llamado Claridad Galicia encontrado toda la información del marco normativo del Banco.

DIAGNÓSTICO

A partir del relevamiento realizado anteriormente donde se analizaron los diferentes cambios producidos por las decisiones tomadas por el Banco Galicia, se pudo advertir los efectos de dichos cambios y su incidencia en el trabajo de los empleados.

1-SECTOR CAJAS: MODALIDAD DE TRABAJO

Las sucursales del Banco Galicia están formadas por dos sectores: el Comercial y la Caja.

Al ingresar a las sucursales, nos encontramos con un lobby donde se encuentran los cajeros automáticos y las terminales de autoservicio. Una vez dentro del local, se encuentra el salón con los bancos destinados a la espera del público y rodeando estos bancos, están los box y oficinas de los oficiales de atención a individuos, empresas y la gerencia. El Sector de Cajas no está dispuesto en todas las sucursales de la misma manera, se puede encontrar al fondo del local, en el subsuelo, primer piso, variando según la estructura edilicia de la filial. La similitud que poseen es que en todas se encuentra alejada de la puerta

principal por un tema de seguridad, además por requerimiento del BCRA en la disposición de Medidas Mínimas de Seguridad para Entidades Financieras, poseen una mampara que divide el Sector de Caja con el salón de espera impidiendo la visión de este. Frente a esta disposición se hace notoria la imposibilidad de control que posee el Tesorero con respecto a la puerta de entrada fuera del horario de atención, tiene la responsabilidad del control de ingreso, egreso de personal y la apertura de la puerta, pero no posee ninguna herramienta que habilite la posibilidad de observar que se esté cumplimentando la normativa, en el caso de las sucursales que poseen el Sector en otro piso al de la entrada, podría decirse que es totalmente inviable que realice dicho control. Como consecuencia de esta falta de control se puede dar la situación que el personal abra la puerta fuera del horario de atención, sin autorización del Tesorero vulnerando la seguridad, corriendo riesgo de robo, de exposición de efectivo ya que es el horario de balanceo terminales de autoservicio y cajeros y comprometer el trabajo del personal de cajas que es quien está a cargo de esto.

El sector se encuentra a cargo del Tesorero, quien posee las claves para la apertura de Tesoro y maquinas, y la habilitación para la apertura del sistema operativo. En algunas sucursales también se encuentra en el área, un Cajero que puede cumplir el rol de Reemplazo de Tesorería. Cada uno con su puesto (estructura mobiliaria) designado, el cual se encuentra cerrado con una llave que está bajo su posesión, allí guardan sus herramientas de trabajo que no representan ningún riesgo con su exposición (abrochadora, tijera, banditas elásticas, fajas, lapiceras, sello antefirma, etc.), el resto se encuentra guardado según corresponda en el Tesoro o en el Tesoro Ignífugo para su control y resguardo.

Al ingresar a la mañana se procede a la apertura sistemática del sector, al desbloqueo del dinero, de valores y al recibimiento de "la bolsa" de correo por donde se trasladan en bolsines numerados y declarados en sistema las tarjetas, chequeras, cheques rechazados y diferentes tipos de documentación que requieran ser trasladados entre sucursales. Esta documentación debe ser ingresada en sistema y resguardada antes de la apertura de la sucursal a las 10 horas. Esta tarea se dificulta cumplimentar con frecuencia, más aún, en las sucursales que poseen una sola persona en el Área, si bien el correo tiene un horario de llegada, el mismo no es exacto, también depende de la cantidad de valores que reciban cada día. Se pudo observar que en los días que se recibió una gran cantidad de tarjetas, las cuales deben registrarse una por una en sistema no basta el tiempo para finalizar la tarea antes de la apertura de la sucursal, es importante destacar que no solo debe ingresarse sino que debe acomodarse alfabéticamente y resguardarlas para cumplir con lo exigido en el Marco Normativo, este procedimiento se debe repetir con las chequeras, los cheques

rechazados y los paquetes de haberes, en combinación con otras tareas que competen al inicio de la jornada.

Previamente a la apertura, el Tesorero debió realizar la supervisión y vaciado de las máquinas de autoservicio y cajeros automáticos para dejarlos en condiciones óptimas de funcionamiento. Si bien el horario de ingreso del personal es 9.45 horas, notamos que llegan con mucha anticipación para poder llevar a cabo todas estas tareas ya que para cumplir con las normas de no exposición de efectivo no pueden abrirse estas máquinas cuando se abre el Banco, excepto que se queden sin dinero o se rompa alguna. Es importante destacar que cada sucursal cuenta con 5 máquinas aquellas que menos tienen y algunas alcanzan a tener hasta 9 máquinas entre cajeros y autoservicios, a cargo de una sola persona quien es responsable de la seguridad y el funcionamiento y es la misma persona que debe estar en el recinto de cajas para realizar la apertura del Tesoro y el resguardo del efectivo antes de las 10 horas que se abren las puertas. Queda reflejado que el empleado no puede cumplir su horario real de trabajo para poder llevar a cabo las tareas descriptas y en caso de cumplirlo sería imposible cumplimentar con las normativas de resguardo, por lo que se vería expuesto el dinero. Es fundamental comprender que el control interno es un proceso, y que para que sea efectivo la organización se debe encargar de proporcionar un ambiente de control, con todos los mecanismos y herramientas necesarias para poder llevarlo a cabo como así también, realizar la evaluación de riesgo correspondiente, en esta situación se evidencia que el riesgo de control se ve vulnerado ya que el personal trabajando en estas condiciones están incapacitados para poder detectar o evitar errores, controles o hasta fraudes de forma oportuna.

Cuando inicia la atención, se puede observar que, si bien el Tesorero posee funciones diferentes al del Cajero, se encuentra abocado a la atención del público a la par de su compañero y en algunas sucursales, nos encontramos con solo la presencia del Tesorero cumpliendo todas las tareas que fueron descriptas.

Dependiendo de la sucursal y de la afluencia de público, como así también del volumen de las operaciones (se presentaron depósitos que aun con máquinas recontadoras demandan más de media hora para contarlos) se percibe un exceso de tareas a realizar por el personal. En aquellas que hay dos o más personas, sin no hay gran cantidad de clientes se puede notar la división de tareas y la organización. En el caso de sucursales con una sola persona o incluso cuando se encuentra con muchos clientes se hace visible la dificultad de un orden a seguir en cuanto a la realización de tareas, se ve al empleado atendiendo al cliente, mientras contesta un llamado, responde chats internos, lee mails u observa comunicados en la web del Banco, al despedir a un cliente automáticamente llama al próximo para minimizar

los tiempos de espera pero aun sin guardar el efectivo recibido en la operación anterior dejando ver una fragilidad en las medidas de resguardo, también puede notarse que ésta celeridad en la atención hace que se descuide el control de los saldos de excesos maximizando la exposición de efectivo. Queda en evidencia que la realización de múltiples tareas en simultaneo desvían el foco de la tarea prioritaria de control y seguridad. Una organización funciona como un sistema de cooperación, las tareas son divididas de forma adecuada con el fin de poder alcanzar los propósitos establecidos. Cuando esta división de tareas está mal realizada o no existe se puede evidenciar las consecuencias de la iatrogenia gerencial, la fatiga de los empleados por trabajo excesivo y la ausencia o deficiencia en el sistema de control.

Se contempla que en el sector de Back office es donde se dejan los valores para entregar a los clientes (tarjetas, paquetes de haberes), los mismos no se encuentran resguardados dentro del tesoro ignifugo sino que están a disposición de los oficiales de cuenta que si bien son los encargados de entregarlos, no son los responsables de su seguridad ni resguardo, es el Área de Cajas quien cumple esta función, por eso están a su cargo los arqueos de control, este cruce de responsabilidades puede traer descuidos que generen diferencias o extravíos de valores importantes ya que los mismos representan dinero para los clientes. El control por oposición de intereses como lo llama la teoría, o también conocido como control cruzado garantiza el correcto funcionamiento de los controles individuales, Slosse (2015) detalla que consiste en que “un miembro de la organización, independiente de un proceso ocurrido revise su realización y brinde confiabilidad”, esto quiere decir, que si un empleado de atención comercial procede a la entrega de una tarjeta, entra al back office, la toma sin dar aviso al tesorero para que este proceda a su supervisión, el control cruzado está siendo vulnerado y se verá perjudicado el Tesorero en caso de diferencias en el arqueo.

La trastienda donde se encuentran las máquinas de autoservicio y los cajeros automáticos se encuentran al ingreso de la sucursal, protegida por una puerta con cerradura cuya llave está en manos del Tesorero. En caso de sufrir algún inconveniente durante el día, de trabarse, que dejen de funcionar, se llenen o se queden sin plata, es el Tesorero quien debe abandonar el puesto de cajas para solucionar lo antes posible el inconveniente, en este período de tiempo, en algunos casos queda solo el Cajero atendiendo, asumiendo toda la carga de trabajo, en caso de requerir autorización para determinadas operaciones que exigen un doble control debe proceder a comunicarse con el gerente que no realiza el control de manera presencial sino que envía una autorización remota y otras veces al no encontrarse en su puesto se producen demoras que solo generan el aumento de público en espera, en otras situaciones queda el sector solo, sin atención, con los clientes a la espera del retorno del Tesorero.

Se observa que la persona que queda a cargo se ve complicada para realizar los controles de todos los sectores que integran el Área de Cajas que no están centralizadas en un solo lugar físico, e incluso, en algunas filiales hablamos de pisos diferentes. Tiene a su cargo las responsabilidades que hacen a la seguridad y al funcionamiento de la sucursal, su presencia es fundamental para el inicio de cada día de trabajo, pero son demasiadas las tareas que debe realizar a la vez para realmente poder cumplimentar con todas las obligaciones y todo lo normativamente requerido. Las actividades de control son aquellas acciones que están establecidas con el fin de reducir los riesgos que pueden afectar a la organización a través de procesos y tecnologías que dan soporte, estas actividades son las que se muestran débiles, procesos que no pueden cumplirse y carencia de tecnologías de soporte.

2-DOTACIÓN DE PERSONAL

La dotación de personal del Sector Cajas se fue reduciendo a lo largo de la Pandemia, derivando en mapping que cuentan con dos personas e incluso con una sola con excepción de 2 sucursales que tienen más integrantes. Pero el levantamiento de las restricciones del BCRA llevo al retorno de la habitualidad en operatoria, afluencia de público, y con los altos índices de inflación que se sufren el caudal de dinero que se recibe se incrementó considerablemente, esta realidad, demanda más trabajo. Si bien el faltante de cajeros se intenta compensar agregando cajeros automáticos y terminales de autoservicio, derivando los clientes de la caja a las maquinas, dichas maquinas requieren atención de una persona, su carga de efectivo, el vaciado, recuento, mantenimiento en caso de trabarse o quedarse fuera de servicio, son actividades que requieren un tiempo que no es exacto pero que la persona no puede dedicar a la atención en la Caja con las tareas que allí competen realizar.

Estas situaciones descriptas traen como consecuencia una recarga de tareas en el personal de cajas, esto puede llevar al error, pues se trabaja con grandes importes de dinero, se entiende que si una persona tiene que estar hablando por teléfono mientras atiende a un cliente esto genera distracciones y no permite corroborar correctamente la documentación. Si tiene que ir a las maquinas descuida su sector, no tiene control del área de back up, sin contar las necesidades fisiológicas que también deberían ser satisfechas, o la necesidad de trabajar horas extras para poder cumplimentar las tareas del día.

El exceso de tareas en una persona deriva en errores, omisiones o descuidos que facilitan que la seguridad sea más vulnerable, sin mencionar el cansancio de los empleados, que por hacer más rápido algunas tareas pueden pasar por alto determinadas medidas de seguridad.

El concepto de iatrogenia aplicado en la gerencia reflexiona sobre como las decisiones de las autoridades (en este caso del Banco) alteran a sus colaboradores, causando un daño tanto a la organización como a los empleados que la conforman. La sobre carga de trabajo existente en los trabajadores como consecuencia de las reducciones en el mapping de las sucursales derivan en la insatisfacción de los empleados. Como explican los autores de las Teorías de las Relaciones Humanas la motivación es el impulso que permite esforzarse para alcanzar los objetivos organizacionales, siempre y cuando, se satisfaga una necesidad individual. Esta insatisfacción en los empleados se refleja en el desempeño de sus tareas, perjudicando el cumplimiento correcto de sus actividades incluyendo la seguridad.

3-ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación temporal de personal para coberturas de ausencias o vacaciones ha aumentado considerablemente en el último tiempo como consecuencia de la reducción de los mapping en el sector de cajas, pues ya no hay posibilidad de cubrirse entre los empleados presentes pues en muchas situaciones solo hay una sola persona trabajando.

Los reemplazos entre sucursales involucran un movimiento importante no solo de personas, sino de información sensible, implica la divulgación de claves de acceso, de tesoro, de llaves, de posesión del control de los valores existentes en la sucursal que lo recibe, la habilitación en el sistema para autorizar operaciones de las cuales no tiene conocimiento y en caso de no tener el tiempo de acercarse al lugar de quien ejecuta la acción estaría autorizando de forma remota sin realizar ningún control. El no poseer el tiempo para realizar los arqueos completos de arqueos o cajeros pueden representar un perjuicio grave para el personal, sea el titular o el reemplazo, ya que toda diferencia representa una carga monetaria en la persona que está a cargo.

Se observa también que se presentan situaciones en donde para cubrir una sucursal se descuida a otra, dejándola solo con una persona a cargo de la operatoria habitual.

El descontento de los empleados se evidencia con estas situaciones, genera desgano y muchas veces descuido de las responsabilidades a su cargo, observar que la gran mayoría de los empleados no cumplen con las medidas de cambio de claves por el tiempo que conlleva hacerlo y porque entienden que estas rotaciones temporales ya son habituales y frecuentes muestra una grave falla por el cansancio de los empleados. El mismo desgano lleva a la falta de compromiso en los reemplazos realizados, se realiza lo mínimo indispensable, como se pueda y luego cuando se reintegre el compañero pondrá al día los asuntos pendientes.

Una de las consecuencias de la rotación de personal dentro de los costos secundarios son los efectos producidos en la actitud del personal, en su predisposición, la moral del empleado que queda se ve afectada al igual que su motivación debido a que deben asumir la carga de trabajo que queda pendiente del empleado que se fue, deriva en una disminución en el compromiso y también se refleja en su productividad.

El clima organizacional no es un tema que pueda descuidarse en ninguna empresa, este está relacionado estrechamente con la motivación de los empleados. Un clima organizacional bajo lleva a un estado de insatisfacción, desinterés que se verá reflejado directamente en las tareas. Dentro de las respuestas a la insatisfacción en el trabajo Robbins (2009) describe la llamada “voz” con la que se intenta de “forma activa y constructiva de mejorar las condiciones”, la cual no tuvo éxito ya que los empleados que plantearon la situación que está ocurriendo no fueron escuchados u obtuvieron excusas que no justifican la realidad. Otra respuesta a la insatisfacción es la “negligencia” esta trae como consecuencia situaciones de ausentismo, incumplimiento de tareas o un aumento en los errores, que teniendo en cuenta que en el Sector se trabaja con grandes cantidades de dineros y diversas medidas de seguridad un simple error puede llevar a una gran pérdida o consecuencia.

4-CIERRE DE SUCURSALES

El cierre de sucursales se puede analizar en conjunto con la dotación de personal, pensando en la siguiente situación, la sucursal que se ha cerrado tenía una persona en la caja, la sucursal a la que fueron derivados los clientes de forma definitiva tenía tres personas en la dotación, con la reducción del mapping solo dejaron dos empleados, y el Tesorero de la filial cerrada fue trasladado a una sucursal en planta. Como consecuencia de este análisis derivamos en que una sucursal que ahora solo posee dos empleados tiene a su cargo la atención, el control y las tareas de dos sucursales distintas. Esto refleja un incremento des mensurable en sus tareas.

El mismo análisis se realiza con la sucursal que fue modificada a Sucursal Digital, la misma ya no recibe clientes, estos fueron derivados a la sucursal más cercana que es denominada Sucursal de Cobros y Pagos, en la cual son derivados todas las operaciones de grandes volúmenes de las filiales aledañas, aquí solo trabajan dos empleados en la actualidad, ya que estuvo hasta hace poco tiempo trabajando con una persona, pero con esta fusión, no fue sumado un cajero más para poder afrontar la demanda de trabajo que se incrementó, si no que continúan siendo dos empleados lidiando con la constante recepción de altísimos volúmenes de dinero y todas las medidas de seguridad que hacen a su acondicionamiento y resguardo.

Desde la Teoría de las Relaciones Humanas la comunicación es indispensable para explicar con claridad las razones de las decisiones tomadas por la organización. Esta necesidad se fundamenta en el hecho que las personas trabajan mejor cuando conocen los estándares de trabajo, tienen sus responsabilidades bien definidas y que cada persona debe ser ayudada por la organización para que puedan dar lo mejor de sí. Dentro de sus funciones básicas encontramos el control, la motivación, la expresión de las emociones y la información.

La mala información brindada por la empresa conlleva a la pérdida de la motivación y al crecimiento de la incertidumbre. El mensaje que reciben los empleados de Caja difiere notoriamente con la realidad diaria, la reducción de personal se debía a una disminución de carga laboral por restricciones temporales que en la actualidad fueron eliminadas. La restitución a la habitualidad de las tareas trae aparejado una demanda laboral que no condice con el mensaje que emite la empresa.

5-REUBICACIÓN DE EMPLEADOS Y DESPIDOS

Dentro de los diferentes tipos de rotación de personal, podemos diferenciar la rotación interna, que es aquella que se da por la transferencia de empleados entre los diferentes sectores o secciones de una empresa. Dentro del Banco Galicia se aplicó este tipo de rotación al considerarse que se tenía un excedente de personal en el Área de Cajas. Con respecto a los despidos, fueron abordados desde la necesidad de desvinculación para reducir el volumen de la organización, teniendo en cuenta los cierres de sucursales explicados anteriormente y la reducción de mapping en todas las sucursales.

La reubicación de empleados y despidos iniciada en plena pandemia, analizada e implementada con datos tomados en tiempos de restricciones de operaciones y un sistema de turnos obligatorios que derivaron en la búsqueda en aquel momento disminución en la afluencia de público, parece no ajustarse a la operatoria real que se tiene en la actualidad. El retorno a la habitualidad de tareas deja en evidencia una demanda de trabajo que no condice con la cantidad de empleados que hay para realizarlo.

Innegablemente esta situación genera incertidumbre entre los empleados, respecto de la continuidad laboral ya sea en la empresa o en el puesto. A la vez, como ya se ha descrito, una sobre carga laboral que puede derivar en el descuido de las tareas, de las medidas de seguridad, en errores ya sean leves o graves. Los costos que derivan de la rotación de personal son altos, Chiavenato (2000) menciona que “no solo los cuantificables, aquellos que son secundarios, que son intangibles pero que se reflejan en la actitud del personal causando disminución en la productividad, en su motivación y en la moral de los empleados no son mensurables económicamente, pero pueden ser aún más costosos”.

6-PROCOLOS DE SEGURIDAD

Tratándose de un Banco y principalmente analizando el Área de Cajas podemos decir que la seguridad es fundamental e imprescindible en el día a día de los empleados del sector. Existe un extenso protocolo de procesos y medidas de seguridad, si bien todas deberían cumplirse estrictamente, no sucede así en la realidad habitual de las sucursales.

Se entiende que existen diferentes tipos de riesgo en las tareas, la exposición de efectivo tiende a ser el control prioritario para cumplir, el resguardo de este tiene primacía ante el resto, pero no les resta importancia a las demás medidas de seguridad.

El énfasis en describir la sobre carga de tareas en los empleados se relaciona directamente con el cumplimiento de las medidas de seguridad, en la posibilidad de omisión, olvido, descuido o supresión de alguna de las tantas tareas que hacen al control. Cuando se descuida la realización de arqueos o se postergan sean de efectivo o de valores lleva a vulnerar el control de estos, dando lugar a extravíos, robos que pueden perjudicar tanto a clientes como a la misma entidad.

Toda la responsabilidad de cuidado recae principalmente en una persona, pero cómo puede esta realizar controles de ingreso y egreso de la sucursal encontrándose físicamente en otro piso a la puerta de entrada, teniendo una mampara que separa su recinto del salón y no teniendo una cámara que permita ver que pasa del otro lado, cómo puede controlar la entrega de tarjetas, chequeras, cheques rechazados, si no se encuentra permanentemente en el sector donde estos valores están, en los casos que requiere ayuda de la otra autoridad para el vaciado de máquinas el control cruzado se ve totalmente vulnerado, a su vez, debe aplicar el factor confianza ya que no sabe que hizo la otra persona que manipulo el dinero en otra área de la filial.

Con respecto a los protocolos de seguridad en caso de reemplazos que prácticamente no se cumplen, vuelve a tener protagonismo la confianza, ya que un empleado tiene conocimiento de las claves de acceso, de tesoro de diversas sucursales, las mismas se transfieren mediante mensajes o notas siendo que esto normativamente está prohibido. Tener posesión de un tesoro o la responsabilidad del dinero de los cajeros automáticos sin saber si realmente está ahí o es correcto lo que está declarado también vulnera la seguridad.

Posiblemente parezcan temas menores que no tienen visibilidad como lo tendría un gran robo, pero para el control interno, cada uno de los procesos es indispensable y hacen a la seguridad del Banco.

7-CAPACITACIÓN DE MEDIDAS DE SEGURIDAD

La capacitación de seguridad se inicia con una inducción al ingreso y luego permite una consulta permanente a través de una aplicación en la web interna del Banco llamada Claridad Galicia. El Banco también posee una academia virtual en donde se realizan las capacitaciones de temas nuevos que requieran conocimiento del personal, pero no están enfocadas al tema de seguridad de efectivo y valores en sucursal. Las distintas modificaciones que se producen son comunicadas vía mail, teniendo en cuenta que las mismas pueden ser pasadas por alto sin intención teniendo en cuenta la dinámica de trabajo en sucursales.

El aplicativo es bastante extenso por lo que la información no es localizada fácilmente, teniendo en cuenta que las actualizaciones pueden pasar inadvertidas, se puede deducir que la capacitación sobre un tema tan fundamental en el Banco se percibe débil y poco funcional.

Las ventajas de una buena capacitación, bien desarrollada y planificada permitirá reforzar los conocimientos de los empleados, como así también poder evaluar los conocimientos y detectar necesidades capacitación, de esta forma mejorar las habilidades de los empleados fortaleciendo la seguridad del Banco.

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

CONCLUSIONES

A través del análisis realizado se puede concluir que el Banco Galicia se encuentra en una situación que puede ser determinante para la continuidad de un sistema de seguridad eficiente en el Sector de Cajas.

El Banco Galicia es uno de los bancos privados mejor posicionados en el Sistema Financiero de la República Argentina, que posee como enfoque estratégico la experiencia del cliente y la transformación digital. Basándose en este enfoque y explotando el escenario que planteo la emergencia por COVID 19, el Banco tomo una serie de decisiones que trajeron aparejadas consecuencias que si no se tratan a tiempo pueden comprometer seriamente la seguridad.

La iatrogenia se define como el daño que ocurre aun cuando se ha aplicado el tratamiento adecuado. Estas decisiones implican riesgos, daños que pueden prevenirse.

Tomar una buena decisión consiste en definir el objetivo que se pretende alcanzar, reunir información, requiere tiempo y planificación. El contexto no siempre permite el uso de estas variables y frente a la situación que se encontraba el país y el mundo ante una pandemia nunca vivida, las decisiones debieron tomarse de forma veloz, ajustándose a las condiciones y necesidades de ese momento. La situación se extendió más del tiempo que fue previsto en los inicios y por ello el Banco Galicia optó por determinadas decisiones que, como bien determina la Iatrogenia Gerencial, pueden ocasionar fatiga por exceso de trabajo, ausencia del sistema de control, rotación de personal, hostilidad, entre otras. La investigación realizada, muestra que se ha alcanzado ciertos daños a causa de las decisiones tomadas.

Si bien parecía ser que el camino a la transformación digital que busca el Banco se había acelerado de manera precipitada por todas las restricciones planteadas, no sucedió lo esperado al retomar la operatoria habitual de atención y transaccionalidad.

Esto se evidencia en la modalidad de trabajo actual, la persona que tiene a cargo la responsabilidad del control, protección y resguardo del efectivo, valores y todos los componentes que hacen a la seguridad del sector y de la sucursal deba estar haciendo innumerables tareas en simultaneo y en muchas ocasiones deba hacerlo solo, es arriesgar continuamente al error, omisión y desplazar la primordialidad que debe tener la Normativa de Seguridad Bancaria.

Con la información obtenida se puede ver que las consecuencias de las decisiones tomadas, como la rotación temporal (coberturas), reubicación y despidos generó un gran descontento en los empleados del Sector. Quizá el análisis realizado por las autoridades del Banco lo cree pertinente y considera que es el momento de aplicarlo, pero claramente, el personal y los clientes no fueron variables estudiadas. En la actualidad la insatisfacción se manifiesta en varias de las personas que componen la Caja.

Si bien se cuenta con una dotación de gran antigüedad, cuyos conocimientos en materia de seguridad ya son amplios al igual que su rutina de aplicación, se puede observar en las evidencias como determinados puntos de la normativa se van dejando a un lado para priorizar otras tareas que demandan una atención inmediata, como ser un cliente en espera, una máquina que se rompe, o también otras situaciones que por la frecuencia en que se repiten ya se omiten por completo como en los casos de coberturas entre sucursales y la aplicación de los protocolos de seguridad para dichos casos.

Se interpreta que se está iniciando un debilitamiento en el control interno del Área de Cajas, que aun funciona relativamente estable gracias a la experiencia y responsabilidad del personal del sector, pero que si no es tomada en cuenta como merece, y no se da la

atención necesaria para notar como va menguando la aplicación de la normativa, se puede llegar a un nivel de riesgo elevado con consecuencias desfavorables y perjudiciales para el Banco. La situación requiere un tratamiento para poder reestablecer y optimizar la seguridad del Sector de Cajas.

PROPUESTAS

Basado en la investigación realizada y las conclusiones alcanzadas, se considera pertinente implementar cambios que deriven en el fortalecimiento del control interno del Sector de Cajas del Banco Galicia.

Se considera fundamental que cada sucursal cuente con un mínimo de dos personas conformando el mapping de Cajas. Esto permitirá que el Tesorero pueda destinar su atención y el tiempo que requiera el cumplimiento estricto de la reglamentación de seguridad del Sector y de la sucursal.

Como consecuencia de la aplicación de la propuesta anteriormente planteada se podrá implementar un plan de cobertura que permita en caso de requerimiento de reemplazos temporales entre sucursales sea el puesto de Cajero el cubierto, asumiendo el rol de la responsabilidad el Reemplazo de Tesorería, quien tiene en su poder el conocimiento de las claves y manejo de la sucursal, evitando con esto, la divulgación de información confidencial entre las distintas sucursales.

Se sugiere realizar una capacitación a todos los Cajeros para que estén preparados para realizar los reemplazos de tesorería en la sucursal a la cual pertenezcan, pudiendo afrontar la responsabilidad no solo operativa sino también la relacionada a la seguridad.

Disponiendo el Banco de una herramienta tan útil como es su "Academia Virtual", se propone crear cursos interactivos en materia seguridad que sean ricos en información que hace a la tarea diaria del Sector Cajas. Este curso se considera apropiado que tenga alcance para todo el personal de sucursales para que los mismos entiendan la importancia del cumplimiento de la normativa y tengan conocimiento de ella.

Con respecto al aplicativo Claridad Galicia, donde se encuentran los manuales de procesos y marco normativo, se sugiere una modificación que permita una búsqueda más amable y dinámica de la información contenida, la cual permita despejar rápidamente dudas que puedan surgir en la actividad diaria de los empleados.

Se considera que poseer una plataforma con cartelera de novedades exclusiva de normativas e información de seguridad sería de gran utilidad y eliminaría el desconocimiento de la información ya que en la actualidad se realiza a través de correo electrónico y se puede pasar por alto algún mail que contenía las novedades.

Para reforzar el control que deben realizar los Tesoreros y haciendo uso de las cámaras que poseen instaladas en cada sucursal, se recomienda la instalación de un monitor en el Área de Caja que permita ver que es lo que sucede en el lobby de la sucursal, pudiendo así controlar la apertura de la puerta de entrada fuera de los horarios de atención al público.

Para situaciones excepcionales, se aconseja formar y capacitar a un empleado de la sucursal para desempeñar un rol de “auxiliar de banca automática” que permita brindar ayuda en situaciones de máquinas trabadas, fuera de servicio o llenas de efectivo y requieran vaciado, aliviando así la carga del Tesorero.

Con el fin de fortalecer los equipos de trabajo, de revertir el descontento sufrido por el personal y retornar a un clima organizacional con un elevado índice de satisfacción, se sugiere brindar charlas o cursos de motivación, principalmente a las autoridades de las sucursales.

Por último, se advierte la necesidad de volver a crear un “nodo” con dos cajeros que cumplan la función de realizar coberturas a las sucursales que así lo requieran. Que sea personal contratado para tal fin sin sucursal preestablecida, dependiente de la Gerencia Zonal de donde será derivado al destino que lo necesite.

PLAN DE ACCIÓN

En busca de fortalecer el cumplimiento del control interno del Sector de Cajas del Banco de Galicia y Buenos Aires a través de un alivio en la sobre carga de trabajo de los empleados, es que se propone la implementación del siguiente Plan de Acción.

Se propone la conformación de un mapping del Sector Caja con un mínimo de dos personas por sucursal, esto quiere decir, que aquellas sucursales que cuentan con solo la figura del Tesorero deberían incorporar un Cajero que complete la dotación. Con esto se lograría que la división de tareas quede bien establecida pudiendo así el Tesorero cumplimentar de manera eficiente la aplicación de la normativa de seguridad tanto del Sector como de la sucursal.

Para llevar a cabo esta acción deberá abrirse una búsqueda de personal, se estima una contratación de 4 personas, el perfil de búsqueda estará destinado a estudiantes o graduados de carreras universitarias afines al negocio bancario, deberán contar con experiencia comprobable en manejo de dinero (moneda local y extranjera), atención al cliente, manejo de PC, calidad de servicio y confiabilidad, trabajo en equipo y proactividad. El personal incorporado deberá capacitarse realizando el curso de Cajas pertinente. Se sugiere la implementación en un plazo de 3 meses para conformar los mappings de manera eficiente para abordar el aumento de trabajo que trae aparejado el mes de diciembre por motivo de las festividades y a su vez, afrontar el plan vacacional del verano 2023.

Como consecuencia de la propuesta anterior se podrá implementar que el plan de cobertura a otras sucursales a cargo de la Asistente Zonal sea conformado únicamente por Cajeros, asumiendo el rol de la responsabilidad de la seguridad, claves y manejo de la sucursal el Reemplazo de Tesorería. De esta forma el Cajero que realiza la cobertura solo deberá controlar su caja y abocarse a la atención al público, haciéndose responsable de la información sensible el propio personal de la sucursal evitando así la divulgación de claves, manipulación del Tesoro y recarga de Cajeros Automáticos por terceros.

La implementación de dicha acción deberá acompañar el proceso anterior, para lo que se recomienda un plazo máximo de 3 meses por lo arriba informado.

Se recomienda realizar una capacitación a todos los Cajeros, la misma deberá contener todas las herramientas necesarias para poder desempeñar las funciones de la Tesorería, se incluirán el desarrollo de tareas operativas, aplicativos, sistemas, tareas administrativas, normativa de seguridad, manejo de claves, controles diarios y arqueos mensuales. Así podrá conseguirse contar con un plantel formado y preparado para asumir el Reemplazo de Tesorería cumpliendo con el marco normativo que hace a la seguridad bancaria.

Teniendo en cuenta que ya existe un programa de capacitación a Tesoreros, se encuentra oportuno que la implementación de dicha acción se realice en un plazo de 2 meses para que el personal se encuentre apto para afrontar los cambios mencionados anteriormente. Se llevará a cabo mediante una modalidad mixta, diagramando un día de curso presencial en el cual se brindará toda la información en materia de control interno y se completará el programa de forma virtual cuyo contenido abordará el desarrollo de tareas operativas y administrativas, con evaluaciones de cada uno de los temas expuestos.

Se considera oportuno el aprovechamiento de la "Academia Virtual", herramienta que dispone el Banco para la capacitación a distancia, para la creación de un curso que permita a todo el personal de las filiales (sector comercial y sector cajas) adquirir la

información indispensable del Marco Normativo de Seguridad Bancaria en Sucursal. El mismo podrá contar con tres módulos:

- Resguardo de efectivo: control de tesoro, control y balanceo de banca automática, operativo de armado y despacho de remesas, colocación de cerraduras triplecromométricas.
- Resguardo de valores: recepción, entrega, resguardo, arqueo y control de documentos en blanco y valores (chequeras, tarjetas, cheques rechazados, paquetes de haberes).
- Medidas de Seguridad en sucursales: ingresos al inicio de la jornada, ingresos y egresos fuera del horario de atención al público, funciones de la custodia, cámaras de vigilancia, pulsadores, ingresos de personal contratado (mantenimiento, limpieza, técnicos).

Esto permitirá el conocimiento de las medidas a cumplimentar evitando que se pueda vulnerar la seguridad por errores o ignorancia del personal que no se encuentra a cargo de esta.

Disponiendo de la plataforma para realizar la capacitación se considera un plazo de aplicación de 6 meses para el diseño y programación del curso y un plazo de 1 mes para la ejecución del curso por parte del personal. Se recomienda que el diseño de este cuente con la información indispensable y que cada módulo tenga un tiempo máximo de duración de 20 minutos.

Con el fin de mejorar y agilizar el uso de la aplicación Claridad Galicia, plataforma en la cual se encuentran los manuales de procesos y marcos normativos, se plantea realizar un rediseño del programa que habilite una búsqueda rápida y efectiva mediante el uso de palabras claves permitiendo al empleado corroborar la aplicación de una normativa determinada o despejar dudas que puedan surgir en la atención diaria.

Para esto se involucrará al Departamento de Ingeniería en Sistemas solicitando el rediseño de la arquitectura del desarrollo de la aplicación estimando un plazo de aplicación de 6 meses.

Debido a que en la actualidad las notificaciones de cambios y actualizaciones de medidas de seguridad se comunican por medio de correo electrónico, se plantea la necesidad de crear una Plataforma de Novedades exclusiva de Seguridad en la cual pueda anunciarse toda la información vigente, con sus más recientes modificaciones, impidiendo así que la comunicación pase desapercibida o sea ignorada por el personal que requiere

conocerla. A su vez, la misma será útil como material de consulta cuando el empleado lo necesite, contando con un buscador por palabra clave o fecha.

Para la implementación de dicha plataforma se requiere nuevamente la intervención del Departamento de Ingeniería en Sistemas estimando un plazo de 6 meses para su diseño, desarrollo y programación.

Habiendo definido que una de las responsabilidades del Tesorero es el control de la apertura de la puerta de entrada fuera del horario de atención al público y que por el diseño y distribución edilicia de cada filial le es imposible tener una visión de esta para cumplir con esta función, se recomienda la colocación de un monitor en el recinto de cajas el cual permita la visualización de la cámara de seguridad del lobby y la puerta de ingreso a la sucursal.

Mediante la implementación de esta herramienta el Tesorero podrá tener una visión clara de lo que sucede en la filial y ejercer así, un correcto control y cumplimiento de sus funciones.

Ya que las sucursales poseen las cámaras de seguridad, para llevar a cabo esta acción, solo se requerirá la instalación de 1 monitor por sucursal para la reproducción del video, estableciendo el plazo de 1 mes.

En caso de situaciones excepcionales en las cuales el Sector de Cajas se vea imposibilitado de acudir a la banca automática y se presente una eventualidad, se propone capacitar a un empleado que forme parte del Sector Comercial para que pueda desempeñar la función de "Auxiliar de Banca Automática" puesto creado para socorrer en caso de que el Tesorero no pueda presentarse en la Trastienda para solucionar el inconveniente de manera inmediata. De esta forma el responsable de Caja no descuidara sus tareas en el sector y no perjudicara el servicio de los clientes en los medios de autogestión.

Para aplicar esta acción se requerirá realizar una inducción al empleado seleccionado sobre el funcionamiento de las máquinas indicando como son sus compartimentos, borrado sistemático de fallas, como destrabarlas y el correcto bloqueo de seguridad. Dicha capacitación puede ser brindada de forma completa en menos de un día, por lo que se determina el plazo de 1 mes para completar el esquema de implementación en todas las sucursales.

Se considera indispensable brindar charlas o cursos de motivación para las autoridades de las sucursales, esto incluye a gerentes y tesoreros, con el fin de desbloquear a los empleados de la situación de insatisfacción en que se encuentran actualmente, poder

estimularlos y promover la acción, de esta manera se lograra fortalecer los equipos de trabajo y retornar a un clima organizacional de satisfacción.

El curso deberá contener los objetivos a alcanzar en el período, para determinar los pasos a seguir para lograrlos se contará con la participación de los empleados quienes serán los que promuevan las acciones estimulándolos al cumplimiento de estas. Deberá darse un espacio para compartir no solo ideas sino también emociones y se abordarán temas como la adecuación del puesto de trabajo y de las tareas, mejora en las condiciones laborales, reconocimiento de logros, clima laboral entre otros que surjan de los participantes.

Esta acción deberá realizarse cada 6 meses, bajo la modalidad presencial, repasando temas del encuentro anterior, llevado a cabo por personal capacitado en motivación.

Por último, para completar el Plan de Acción, se propone volver a crear un “Nodo” destinado a la cobertura de ausencias ya sean eventuales o programadas. Se sugiere que este esté formado por dos personas contratadas para tal fin, que sean dependientes de la Gerencia Zonal sin asignación de una sede definitiva, sino que presten servicio en las filiales que así lo requieran.

Para la implementación deberá abrirse una búsqueda de personal, luego de su contratación proceder a la capacitación de Cajas. Para esto se estima un plazo de 3 meses, lo que permitirá poder realizar todas las coberturas necesarias para el plan vacacional del verano de 2023.

VIABILIDAD DE LA PROPUESTA

Luego de realizar un análisis de las propuestas realizadas se evaluará la viabilidad de la aplicación de estas, teniendo en cuenta los resultados que se obtendrán con ellas.

VIABILIDAD POLÍTICA

Si bien las autoridades del Banco Galicia en los últimos tiempos se encaminan hacia una política de reducción de personal del Sector de Cajas con el fin de reducir al máximo el número de empleados o incluso eliminar el sector de algunas sucursales haciéndolas

completamente digitales, la realidad muestra que la clientela aún no se adapta a operar totalmente de manera digital. Desde el momento que el Banco decide solicitar esta Consultoría para evaluar el correcto cumplimiento y aplicación de las normativas de seguridad, muestra la intención de mejorar la situación actual por lo que existe viabilidad en la propuesta.

VIABILIDAD ECONÓMICA

Desde una evaluación económica, donde se analiza que la rentabilidad del banco se incrementó aun en la época de crisis por la pandemia, y estimando que las pérdidas que puedan sufrirse por contingencias a causa de incumplimiento de las medidas de seguridad podrían ser muy elevadas ya que los seguros solo cubren montos estipulados que están contemplados dentro de la correcta aplicación del marco normativo. Se considera viable económicamente ya que el Banco se encuentra en condiciones de afrontar los gastos que conllevan la aplicación de la propuesta.

VIABILIDAD ORGANIZATIVA

Desde el punto de vista organizativo, está garantizada la viabilidad ya que el Banco cuenta con todas las herramientas, sistemas, infraestructura y personal para llevar a cabo las acciones propuestas.

RECOMENDACIONES Y REFLEXIONES

El Banco de Galicia y Buenos Aires es uno de los bancos privados líderes del Sistema Financiero de la República Argentina. Con más de 100 años en el mercado, supo crecer, expandirse y superar las diversas crisis económicas y financieras que afectaron al país.

A partir de la investigación realizada y explotando el espíritu innovador y de expansión del Banco Galicia, se considera que a través de la aplicación de este trabajo no

solo se verá fortalecido su sistema de seguridad bancaria y control interno, sino que se potenciará sus recursos humanos.

De esta manera, la organización se convertirá en un lugar de trabajo cálido, motivador y promotor del desarrollo de los individuos, uniendo así, metas personales con organizacionales, logrando trascender y distinguirse de la competencia no solo de forma económica y financiera sino también en el capital humano.

“Cuando el capital y la tecnología son accesibles a todos por igual lo que marca la diferencia es la calidad del capital humano.” (Tom Peters)

BIBLIOGRAFÍA

- <https://www.sap.org.ar/docs/publicaciones/archivosarg/2018/v116n6a01.pdf>
- <https://accessmedicina.mhmedical.com/content.aspx?bookid=1440§ionid=94750077>
- <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/latrogeniaOrganizacional-JornadasBinacional.pdf>
- Slosse, Carlos A., Gordivz, Juan C, Gamondés, Santiago F y Tuñez, Fernando A. Auditoría. 3ra. Edición ampliada y actualizada versión eBook.
- Marco normativo interno de caja y tesoro y sucursal de Banco de Galicia y Buenos Aires
- <https://www.bancogalicia.com/banca/online/web/Institucional/InformacionCorporativa>
- Sindicatura General de la Nación. Normas generales de Control Interno. 2014
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Ediciones McGraw-Hill 7ma. Edición.
- Chiavenato, Idalberto. Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Free Libros. 2da. Edición. México 2009.
- http://www.bcra.gob.ar/BCRAyVos/diccionario_financiero_tabla_B.asp
- <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/Texord/t-sequef.pdf>
- Políticas de Procesos de Banco de Galicia y Buenos Aires. 2021
- <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
- <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/entidades-financieras-atencion-sin-turno.asp>
- <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/comytexord/A7147.pdf>
- Francisco Coll Morales, 28 de marzo, 2020. Rotación de personal. Economipedia.com
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Atlas SA 8va. Edición. México 2007.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Nomos SA 5ta. Edición. Colombia 2000.
- Robbins, Stephen y Judge, Timothy. Comportamiento Organizacional. Pearson Educación 13ra. Edición. México 2009.

ANEXOS

ANEXO I- MARCO TEÓRICO

En el presente anexo se desarrollará el marco teórico que da sustento a la investigación realizada en el presente trabajo.

IATROGENIA

En la antigua Mesopotamia (1760 a.C.) fue descubierto el Código de Hammurabi, en los párrafos 218 y 220 se descubren los conocimientos que la sociedad civil empleaba para defenderse frente a los supuestos errores, negligencias y riesgos de los médicos en su práctica profesional.

Varios siglos después (460-360 a.C.) Hipócrates en su libro de las Epidemias, menciona la frase “ayudar o por lo menos no dañar”. Desde la antigüedad el concepto de iatrogenia fue identificado con claridad.

El término iatrogenia deriva etimológicamente de la palabra *iatrogénesis* que tiene por significado “provocado o generado por el médico o sanador” (deriva del griego, *iatros*: médico y *génesis*: crear). Es un término utilizado en el ámbito de las ciencias de la salud y hace referencia a una alteración que se produce en el paciente como resultado de la terapia que se le ha aplicado. La Comisión Nacional de Arbitraje Médico (CONAMED) (2002) define iatrogenia como “determinadas consecuencias del comportamiento médico, mismas que pueden ser producidas tanto por el médico como por los medicamentos. Estas consecuencias pueden ser positivas o negativas.”

Su significado más específico hace referencia a cuando el daño ocurre aun cuando el profesional ha aplicado el tratamiento de la forma adecuada, ética, sin negligencias, ni errores ni omisiones. El profesional puede saber que el tratamiento implica riesgos, pero sabe que esos riesgos son menores que los beneficios de la terapia. El daño que se comete es prevenible, que puede suceder en múltiples acciones realizadas, no solo en aquellas que conllevan a un riesgo evidente.

Existe un aspecto que contribuye a la incurrencia de la iatrogenia, es el mercantilismo, que lleva a que muchos que deberían tener como objetivo el cuidado de la salud, se fijen prioritariamente en el lucro. Mario Bunge, filósofo argentino, señala “La salud

es algo demasiado importante como para dejarla en manos de empresas o individuos cuyo fin principal es el lucro, porque el lucro no tiene límites.”

Ahora bien, qué sucede cuando se relaciona el concepto de la iatrogenia con las organizaciones

IATROGENIA GERENCIAL

Es inevitable comenzar afirmando que el contexto que estamos viviendo está acompañado por cambios significativos a un nivel de escala mundial, cuantificando gran cantidad de factores adversos que pudiesen infringir contra la estabilidad de todos los sistemas organizacionales.

Es por ello, que una de las capacidades que deben poseer los individuos es el saber decidir al momento de vivenciar escenarios negativos que va desde lo personal hasta lo organizacional, estas decisiones que recaen en la mayoría de los casos en los gerentes de las diferentes empresas se pueden tornar influyentes en los colaboradores que hacen ida dentro de ese sistema coordinado basados en una plataforma ética.

Como punto de partida se debe reflexionar sobre las decisiones orientadas al contexto en el cual se encuentre inmerso el actor social porque, en ese sentido pudiese dar el paso al concepto de la iatrogenia gerencial considerando como principal ética el enfoque utilitarista lo que convertiría la cultura de la organización en decisiones basadas en aspectos individuales donde principalmente afloran intereses personales y la gerencia se desvíe de ser compatibilizadores de valores a manejarse de acuerdo a las corrientes del entorno.

De acuerdo con Martínez (2010)“una de las practicas que debe poseer un gerente es el de tomar decisiones rápidamente, más aún en entornos de veloces cambios que ocasionan transformación lo cual pudiese afectar de forma negativa en los negocios”. Tomar una buena decisión consiste en trazar el objetivo que se quiere conseguir, reunir toda la información relevante y tener en cuenta las preferencias del que tiene que tomar dicha decisión. Es un proceso que necesita tiempo y planificación. Pero el contexto no siempre permite que se puedan aplicar estas variables, y las decisiones deben ser tomadas en forma veloz y ajustándose a las condiciones y disposiciones presentes.

El concepto de iatrogenia aplicado en la gerencia pretende reflexionar sobre como las decisiones de los gerentes alteran a sus colaboradores por error, negligencia, por malos procedimientos o simplemente porque no existen otras alternativas.

La iatrogenia gerencial basado en consiliencia puede ocasionar daños como ser fatiga por trabajo excesivo (horas extras), falta de entrenamiento (inducción), ausencia del sistema de control (auditoria), poca comunicación entre compañeros (gestión de la comunicación), rotación de personal, hostilidad, malas decisiones, entre otras.

La importancia de analizar la iatrogenia gerencial es poder evitar que se desvíe la verdadera cultura organizacional basada en valores e incremente la cultura basada en productividad, competitividad, logro de objetivos y éxito (iatrogenia por mercantilismo) sin tomar en cuenta a los actores sociales involucrados (individuo, familia, comunidad, organización) y muchas empresas mueren cuando no se toman en cuenta a todos los individuos en su contexto aplicando la iatrogenia gerencial sin darse cuenta.

ORGANIZACIÓN

Schein define una organización como: “la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división el trabajo y funciones y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad”. (Schein, 1982)

Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común. Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr objetivos que serían inalcanzables en forma individual. Forman un sistema cooperativo racional, es decir, deciden apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes. Esta lógica permite conjugar e integrar esfuerzos individuales y grupales para producir resultados más amplios. En toda organización se plantean normas, metas y ejes que ayudan a lograr la misión.

Existen características que diferencian a las organizaciones entre sí: como el tamaño, el área de influencia, el uso de recursos económicos, humanos, tecnológicos, naturales, entre muchas otras.

TIPO DE ORGANIZACIONES

Las organizaciones se clasifican de acuerdo según varios criterios:

Según su finalidad

- Con fines de lucro: organizaciones que comercializan bienes o servicios con el fin de obtener una ganancia.
- Sin fines de lucro: agrupaciones sociales cuyo fin es cubrir las necesidades de la comunidad.

Según su estructura

- Formales: surgen de manera deliberada y se establece un patrón de relaciones entre sus componentes para el logro eficaz del objetivo.
- Informales: surgen espontáneamente debido a las actividades e interacciones de los participantes.

Según el origen del capital

- Privadas: aquellas cuyo capital es privado
- Públicas: son aquellas constituidas con capital del Estado
- Mixtas: aquellas cuyo capital proviene del sector público y del privado.

Organización funcional: es la forma estructural que se basa en la especialización y en la supervisión funcional. Las líneas de comunicación son directas, la autoridad es funcional (dividida por especialistas) y las decisiones son descentralizadas.

Organización lineal: es la forma estructural que se basa en líneas únicas de autoridad y responsabilidad y en la cual predomina la aplicación del principio de autoridad lineal y del mando único. Presenta una conformación piramidal en función de la cadena escalar y de la centralización de las decisiones en la cúpula.

Organización línea-staff: es el formato estructural híbrido que reúne características lineales (unidad de mando) y características funcionales (asesoría de staff). también denominada organización jerárquico-consultiva.

COMUNICACIÓN

Según Chiavenato (2000) “la comunicación implica la transferencia de información y significado de una persona a otra, es el proceso de transmitir información comprensión de una persona a otra.”

Es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social. La comunicación requiere un código para enviar el mensaje en forma de señal (ondas sonoras, letras impresas, símbolos) a través de determinado canal (aire, alambres, papel) a un receptor que lo descodifica e interpreta su significado. La comunicación oral directa, es decir, la conversación, emplea el lenguaje como código y lo refuerza con elementos de comunicación no verbales (gestos, señales, símbolos). La comunicación interpersonal también puede intercambiar mensajes a distancia mediante la escritura, el teléfono o de internet.

En la Teoría de las relaciones humanas, la comunicación es importante para la relación interpersonal y para explicar con claridad, a los subalternos, las razones de las decisiones tomadas. Éstos deben recibir de los superiores un flujo de comunicación capaz de satisfacerles las necesidades. A su vez, los superiores deben recibir de los subordinados un flujo de comunicación capaz de darles una idea precisa de lo que sucede. En este contexto, es necesario que el administrador revise el trabajo de sus subordinados con periodicidad para evaluarse desempeño y sus habilidades. Esta necesidad de evaluación se fundamenta en tres aspectos:

- Las personas trabajan mejor cuando conocen los estándares de su trabajo.
- La organización es más eficiente cuando el empleado y el jefe saben cuáles son las responsabilidades y los estándares de desempeño que la empresa espera de ellos.
- Cada persona puede ser ayudada para que dé la máxima contribución a la empresa y utilice el máximo de sus habilidades y capacidades.

Toda organización funciona con base en procesos de comunicación. La dinámica de la organización sólo puede ocurrir cuando ésta se encarga de que todos sus miembros estén debidamente conectados e integrados. Las redes de comunicación son los vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente. Esto explica por qué uno de los objetivos más importantes del diseño organizacional es asegurar y facilitar la comunicación y la toma de decisiones. Además, la organización funciona como un sistema de cooperación donde, por

medio de la comunicación, las personas interactúan para alcanzar objetivos comunes. La comunicación es indispensable para conseguirlo.

FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización:

- **Control:** los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, comunican problemas laborales a su superior inmediato. La comunicación tiene una función de control. Deben respetar la jerarquía y las normas formales, y la comunicación sirve para comprobar si esto efectivamente ocurre.
- **Motivación:** la comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar. La definición de los objetivos, la realimentación sobre el avance alcanzado y el refuerzo del comportamiento deseable estimulan la motivación y requieren comunicación.
- **Expresión de emociones:** la comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción.
- **Información:** la comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos.

Estas cuatro funciones son muy importantes. Las personas y los grupos necesitan algún tipo de control, de estímulo al esfuerzo, medios para expresar emociones y tomar decisiones que contribuyan a un buen desempeño. Toda comunicación en un grupo u organización implica una o varias de las cuatro funciones.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Según los autores de las Teorías de las Relaciones Humanas, la motivación es el impulso que permite esforzarse en alcanzar los objetivos organizacionales siempre y cuando se satisfaga alguna necesidad individual, de ahí nace el concepto de moral.

La moral es una consecuencia del estado de motivación provocado por la satisfacción o no satisfacción de las necesidades de las personas. Esta se eleva cuando la organización satisface las necesidades de las personas y disminuye cuando la organización frustra la satisfacción de tales necesidades.

Del concepto de moral se deriva el clima organizacional. Es el ambiente psicológico y social de una organización, y condiciona el comportamiento de sus miembros. Una moral elevada genera un clima receptivo, amistoso, cálido, agradable, mientras que la moral baja conduce a un clima negativo, frío y desagradable.

El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión, en algunos casos puede transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación.

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Robbins (2009) define a la satisfacción “como el sentimiento positivo que resulta de la interacción con compañeros y jefes, de las reglas y políticas organizacionales, cumplimiento de estándares de desempeño.”

Cuando los empleados se encuentran satisfechos hay consecuencias positivas que se ven reflejadas en su buen desempeño, cuando se encuentran insatisfechos también. Existen 4 respuestas a la insatisfacción que pueden definirse como:

- **Salida:** comportamiento dirigido a salir de la organización, búsqueda de un nuevo puesto o renuncia.
- **Voz:** tratar de forma activa y constructiva de mejorar las condiciones.
- **Lealtad:** espera pasiva, pero optimista de que las condiciones mejoren.
- **Negligencia:** permitir pasivamente que las condiciones empeoren, inclusive con ausentismo, impuntualidad, incumplimiento de tareas, poco esfuerzo, aumento de errores.

ROTACIÓN DE PERSONAL

Chiavenato (2000) define como la “fluctuación de personal entre la organización y su ambiente”, esto quiere decir que se determina por el volumen de personas que ingresan y egresan de la empresa. Generalmente se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros.

En toda organización saludable, es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, esto produce una rotación vegetativa.

La rotación de personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos o para reducir el tamaño del sistema. Es un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o en el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal.

Para el cálculo de los índices de rotación se debe evaluar las admisiones de personal, las pérdidas (teniendo en cuenta la diversidad de posibilidades: despidos, renuncias, retiros, etc.) y la rotación de personal por departamentos o secciones (por transferencia entre los subsistemas de la organización).

La rotación de personal es un efecto de diferentes fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Como fenómeno externo se puede mencionar la oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc. Entre los fenómenos internos se pueden citar las políticas salariales, oportunidades de progreso, tipo de relaciones humanas existentes, cultura organizacional, condiciones de trabajo, políticas de la organización, etc. Para poder identificarse los motivos de la rotación de personal es que existe la entrevista de retiro.

TIPOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL

- **Rotación voluntaria:** aquella que es motivada por el propio empleado.
- **Rotación involuntaria:** aquella en la que es la empresa la que toma la decisión que el empleado abandone o cambie de posición en la empresa.}
- **Rotación interna:** aquella en la que no existe una desvinculación entre la empresa y el empleado, sino que refiere a un cambio de puesto.
- **Rotación externa:** aquella en la que entra o sale un empleado de la empresa.

CONSECUENCIAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

- **Costos primarios:** son aquellos que se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y en caso de requerirlo, su reemplazo por otro: reclutamiento y selección, registro y documentación, costos de ingreso, costos de desvinculación.

- **Gastos secundarios:** abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar de forma numérica, son de carácter cualitativo y se refieren a los efectos colaterales de la rotación:
 - Efectos en la producción o productividad: pérdida en la producción, producción inferior, inseguridad del nuevo empleado.
 - Efectos en la actitud del personal: imagen, actitud, predisposición de los empleados, influencia en la moral ya que deberán asumir la carga de trabajo que quedo pendiente, motivación del personal que queda.
 - Costo extralaboral: horas extras, costos extras de producción, tiempo adicional de supervisión.
 - Costo extraoperacional: costos adicionales de servicios, accidentes, errores, desperdicios.
- **Costos terciarios:** se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación: costos de inversión extra, pérdidas en el negocio.

BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE PERSONAL

RECLUTAMIENTO

Chiavenato (2007) define al reclutamiento como el conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretender llenar. Para que sea eficaz debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada al proceso de selección.

El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. Requiere una cuidadosa planeación que consta de tres fases:

1. Qué necesita la organización en términos de personas.
2. Qué puede ofrecer el mercado de recursos humanos.
3. Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear.

A estas tres fases le corresponden las siguientes tres etapas del proceso de reclutamiento:

- **Investigación interna de las necesidades:** es una identificación de las necesidades de la organización respecto a recursos humanos a corto, mediano y largo plazo. Es una investigación interna continua y constante que debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización, para que refleje sus necesidades de personal, así como el perfil y características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer.
- **Investigación externa del mercado:** es una investigación del mercado de recursos humanos con objeto de segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y posteriormente abordarlo. La segmentación se hace de acuerdo con los intereses particulares de la organización.
- **Definición de las técnicas de reclutamiento a utilizar:** el reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Carazo Alcalde (2020) define a este proceso como el “conjunto de pruebas divididas en distintas etapas con el fin de elegir a los candidatos idóneos para cada puesto de trabajo.”

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que tienen que ser diagnosticadas y localizadas por la empresa que después influirá sobre ellas por múltiples técnicas de reclutamiento.

- **Reclutamiento interno:** se da cuando al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados. Implica: transferencia de personal, promoción, transferencia con promoción, programas de desarrollo de personal y planes de carrera para el personal.
- **Reclutamiento externo:** funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con candidatos externos atraídos por técnicas de reclutamiento.

SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, es el paso que le sigue al reclutamiento. Son considerados dos fases del mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización.

Según Chiavenato (2007) “la selección es una actividad de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla.” En la selección de personal se escoge entre los candidatos reclutados a aquellos que tengan mas probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. Busca solucionar dos problemas básicos:

- a) Adecuación de la persona al trabajo.
- b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.
- c)

LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE COMPARACIÓN

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los requisitos del puesto vacante (son aquellos que exige el puesto a quien lo desempeñe) y por otro, el perfil de las características de los candidatos presentados. La primera variable proporciona la descripción y el análisis de puestos, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección.

LA SELECCIÓN COMO UN PROCESO DE DECISIÓN

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por los candidatos, puede ocurrir que varios candidatos tengan requisitos similares. El departamento de selección realiza una asesoría especializada para recomendar los candidatos, la decisión final es responsabilidad del departamento solicitante.

BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y elección, para tener validez necesita apoyarse en algún estándar o criterio. Este se obtiene de los requisitos del puesto vacante, de tal manera, el punto de partida es obtener la información sobre el puesto, esto se puede obtener de cinco maneras:

1. Descripción y análisis de puestos: contenido del puesto, requisitos que se exige a la persona para que lo ocupe.

2. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: habilidades y comportamientos que debe tener la persona que ocupe el puesto.
3. Requisición de personal: especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener.
4. Análisis de puestos en el mercado; verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, requisitos y características de quienes lo desempeñan.
5. Hipótesis de trabajo: idea aproximada del puesto y de sus exigencias para quienes los desempeñan.

ELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuada para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas se pueden clasificar en cinco grupos:

1. Entrevista de selección: proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, se aplican determinados estímulos para verificar reacciones, de esta manera, se establece las posibles relaciones de causa y efecto o se verifica el comportamiento frente a determinadas situaciones.
2. Pruebas o exámenes de conocimientos o de habilidad: son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Busca medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto.
3. Test psicológicos: conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. Constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas.
4. Test de personalidad: sirven para analizar distintos rasgos de la personalidad, determinados por el carácter o por el temperamento.
5. Técnicas de simulación: tratan de pasar del estudio individual u aislado al estudio en grupo y del método exclusivamente verbal a la acción social.

PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficacia consiste en obtener resultados y lograr los objetivos: saber convocar a los más destacados talentos a la empresa y colaborar para que esta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal.

TOMA DE DECISIONES

Es el proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas. Puede aparecer en cualquier contexto de la vida cotidiana y permite resolver los distintos desafíos a los que se debe enfrentar una persona o una organización. Apela a la capacidad analítica para poder escoger la mejor alternativa posible y para que esto sea posible es necesario tener un amplio conocimiento del problema que se debe superar, ya que solo luego del pertinente análisis es posible comprenderlo y dar una solución adecuada.

Para Chiavenato (2009) “la toma de decisiones surge siempre como reacciona un problema. El problema se presenta cuando existe una diferencia, una brecha entre el estado actual de las cosas y estado deseable.”

Toda decisión involucra seis elementos:

1. **Tomador de decisiones:** es la persona que elige una opción entre varias alternativas futuras de acción.
2. **Objetivos:** son los que pretende alcanzar con sus acciones el tomador de decisiones.
3. **Preferencias:** son los criterios que el tomador de decisión escoge para alcanzar sus objetivos.
4. **Estrategia:** es el curso de acción que el tomador de decisiones escoge para alcanzar sus objetivos. Es el camino seleccionado.
5. **Situación:** son los aspectos del ambiente que involucra al que toma la decisión, alguno de ellos se encuentra fuera de su control, conocimiento o comprensión y afectan su elección.
6. **Resultado:** es la consecuencia de cierta estrategia.

ETAPAS DEL PROCESO DE DECISIÓN

El proceso de decisión es complejo y depende de las características personales del quien toma las decisiones, de la situación en la que está involucrado y de la forma en la que percibe el mundo. Dicho proceso consta de siete etapas.

1. Percepción de la situación que involucra algún problema.
2. Análisis y definición del problema.
3. Definición de los objetivos.
4. Búsqueda de alternativas de solución o de cursos de acción.
5. Selección de la alternativa más adecuada al alcance de los objetivos.
6. Evaluación y comparación de alternativas.
7. Implementación de las alternativas seleccionadas.

Cada etapa influencia a otras y todo el proceso. No siempre estas etapas se siguen estrictamente. El proceso permite solucionar problemas o enfrentarse con situaciones. Según las diferentes características el proceso de toma de decisiones podrá ser:

- **Racional:** proceso en el que se analizan las posibles alternativas utilizando el raciocinio en base a fuentes y pruebas comprobables.
- **Intuitivo:** proceso en el que el individuo toma en cuenta la intuición y la experiencia personal para volcarse hacia algunas de las alternativas.
- **Personal:** proceso de toma de decisión de un individuo dentro del ámbito privado.
- **De rutina:** proceso que realiza un individuo o un grupo de manera periódica.
- **De emergencia:** proceso que un individuo o grupo realiza para tomar una decisión frente a una situación nueva y excepcional.
- **De grupo:** se realiza en conjunto entre los miembros de un grupo en el que prima el consenso y se toma la alternativa que genera más adhesión.
- **Individual:** lo ejecuta una persona de manera autónoma dentro de un contexto como una organización o empresa.
- **Organizacional:** proceso que realizan uno o varios individuos miembros de una organización para tomar una decisión que repercute en el futuro de la institución.

CAPACITACIÓN

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias” (Chiavenato i. , 2007)

Flippo (1970) explica que la “capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto de trabajo.”

CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta.

- **Transmisión de información:** aumenta el conocimiento de las personas, es la información sobre la organización, sus clientes, productos, servicios, políticas, reglas y reglamentos.
- **Desarrollo de habilidades:** mejora las habilidades y las destrezas, habilita a las personas para la realización y la operación de las tareas, manejos de equipo, máquinas y herramientas.
- **Desarrollo de aptitudes:** desarrolla o modifica las conductas, cambia actitudes negativas por actitudes favorables, para poder adquirir conciencia de las relaciones y mejorar la sensibilidad hacia las personas.
- **Desarrollo de conceptos:** eleva el nivel de abstracción, desarrolla ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y estratégicos.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para poder realizar diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades de desarrollo personal tanto en sus puestos actuales como en otras funciones más complejas.
3. Cambiar la actitud de las personas, ya sea para mejorar el clima entre ellas como para aumentar su motivación.

La capacitación debe intentar orientar las experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planificada con el fin que los empleados de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que beneficiaran tanto a ellos como a la empresa.

Implica un proceso de cuatro etapas: detectar las necesidades de capacitación, efectuar un programa de capacitación para atender las necesidades, implementar y realizar dicho programa y evaluar los resultados.

MOTIVACIÓN

“La motivación es un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica, o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo. La clave para comprender el proceso de motivación reside en el significado y en la relación entre necesidades, impulsos e incentivos.” (Luthans, 2002)

Basado en esta definición, se puede decir que la motivación esta compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí:

1. **Necesidades:** surgen cuando hay un desequilibrio fisiológico o psicológico. Estas son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales. La necesidad es una fuerza dinámica y persistente que aparece cuando el individuo tiene una carencia interna y origina el comportamiento. El organismo se caracteriza por una búsqueda constante de equilibrio, el cual se rompe cuando surge una necesidad, cuando este estado no está satisfecho crea tensión e impulsa al individuo a reducirlo.
2. **Impulsos:** también llamados motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda o investigación con la finalidad de identificar objetivos o incentivos que una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión.
3. **Incentivos:** es definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Se encuentra al final del ciclo de la motivación.

CICLO MOTIVACIONAL

En su libro de Administración de Recursos Humanos Chiavenato (2007) expone que el ciclo motivacional comienza con una necesidad, cada vez que esta surge rompe el estado de equilibrio del organismo produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Este estado lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz de liberar la tensión, o liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz el individuo encontrara la satisfacción de la necesidad y de la descarga de tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad el organismo vuelve a su estado de equilibrio.

Sin embargo, en este ciclo, no siempre puede satisfacerse la necesidad. Esta también puede frustrarse o puede compensarse.

En el caso de la frustración de la necesidad, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo para su liberación. Al no encontrar una salida normal, la tensión busca un medio indirecto de salida ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas, etc.).

La necesidad es transferida o compensada cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o aplaca la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha de la manera habitual.

TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Existen diversas teorías e investigaciones sobre la motivación, todas analizadas desde diferentes perspectivas, es un tema muy amplio y complejo. Cada persona se siente atraída por un conjunto de metas, si una organización pretende prever el comportamiento de su personal con cierta exactitud, debería tener conocimientos sobre estas metas y sobre qué hará cada persona para poder alcanzarlas.

Se puede clasificar las teorías de la motivación en tres grupos:

- **Las teorías del contenido:** son aquellas que se refieren a los factores internos de las personas y a la manera en que estas activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento. Son las necesidades específicas que motivan a las personas.

Dentro de estas encontramos la Teoría de las necesidades de Maslow, la Teoría ERC de Alderfer, la Teoría de los dos factores de Herzberg, y la Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland.

- **Las teorías del proceso:** son aquellas que describen y analizan la serie de pasos que activan, dirigen, mantienen o paralizan el comportamiento.

Dentro de estas se encuentra la Teoría de equidad de Adams, la Teoría de la definición de objetivos de Locke, la Teoría de las expectativas de Vroom y Desempeño y satisfacción de Porter y Lawler.

- **Las teorías del refuerzo:** son aquellas que se basan en las consecuencias de un comportamiento exitoso o fallido.

Como las personas son diferentes, las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento, pero, aunque estos patrones varíen, el proceso que los origina, en esencia es el mismo para todas las personas. Existen tres premisas que explican el comportamiento humano: el comportamiento es causado, es motivado y está orientado hacia objetivos ya que tiene una finalidad.

CONTROL INTERNO

“Es un proceso llevado a cabo por las autoridades superiores y el resto del personal de la entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos organizacionales, tanto en la gestión operativa, con la generación de información y con el cumplimiento de la normativa y regulaciones aplicables.” (SIGEN, 2014)

Un sistema de control interno efectivo proporciona una seguridad razonable respecto a la consecución de los objetivos de la organización considerando estos tres aspectos. Este nivel de seguridad es razonable y no absoluto ya que pueden producirse acontecimientos o situaciones que redunden en que una organización no alcance sus objetivos por aplicación deficiente de criterio profesional, malas decisiones, fallos humanos o errores, acontecimientos externos, etc. El control interno permite reducir a un nivel aceptable el riesgo.

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

- **Ambiente de control:** se encuentra constituido por el conjunto de procesos, estándares y estructuras que proveen la base para la ejecución del control interno en la organización. Abarca desde el estilo y las conductas de las autoridades en la implementación del control interno, hasta la definición de las expectativas organizacionales respecto de los valores y estándares de conducta personal. Contempla la integridad y valores éticos de la organización; los mecanismos para la supervisión por parte de las autoridades en la implementación y funcionamiento del control interno; la estructura organizacional con la pertinente asignación de autoridad y responsabilidades; el proceso para la incorporación, desarrollo y retención de

personal competente; y la implementación de mecanismos de medición de desempeño, motivación y rendición de cuentas.

- **Evaluación de riesgos:** se orienta al tratamiento de los riesgos que la organización enfrenta, ya sea de orden interno o externo, entendiéndose como riesgo a aquellos eventos que puedan afectar negativamente al logro de los objetivos. La evaluación de riesgos es un proceso dinámico orientado a identificar y evaluar los riesgos. Existen tres tipos de riesgo:
 1. Riesgo inherente: es la susceptibilidad de los estados financieros a la existencia de errores o fraudes significativos, estos son propios de la operatoria del ente.
 2. Riesgo de control: es el riesgo que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o fraudes significativos en forma oportuna.
 3. Riesgo de detección: es el riesgo que los procedimientos de auditoria seleccionados no detecten errores o fraudes existentes en los estados contables.
- **Actividades de control:** son las acciones establecidas por las autoridades mediante políticas y procedimientos, orientadas a reducir los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de la organización, a través de los procesos y la tecnología que les da soporte. Estas actividades pueden ser preventivas o detectivas, abarcando diversas modalidades tanto manuales como automatizadas.
- **Información y comunicación:** presenta relevancia ya que la información constituye un elemento clave para la gestión y para la ejecución de las responsabilidades de control interno. La comunicación se constituye en un proceso continuo que permite generar, compartir y obtener la información necesaria.
- **Supervisión:** la organización debe definir, desarrollar y ejecutar evaluaciones para determinar la suficiencia y adecuado funcionamiento de los componentes del control interno.

CATEGORÍAS DE CONTROLES

Slosse (2015) nos indica que “existen ciertas categorías o clases de controles que pueden diferenciarse al analizar un sistema de información, contabilidad y control. Estos se pueden dividir en:”

Ambiente de control: determina el marco para el control general. Establece las condiciones en que operan el conjunto de sistemas de información, contabilidad y control y contribuye a su confiabilidad. Abarca:

- El enfoque hacia el control por parte de la gerencia o dirección superior establece el espíritu e intensidad del sistema de control del ente.
- La organización y estructura del ente, es necesaria una organización formal del ente que permita el adecuado flujo de las tareas y responsabilidades.

Controles directos: están diseñados para evitar errores y fraudes que puedan afectar a los estados financieros y a las funciones de procesamiento. Los controles directos abarcan:

- Los controles gerenciales, incluye todos aquellos realizados por el nivel superior de la organización y efectuados por individuos que no participan en el procesamiento de las operaciones (controles presupuestarios, informes por excepción)
- Controles independientes, incluye a todos aquellos realizados por personas o secciones independientes del proceso de las transacciones: conciliaciones entre los registros contables generales e individuales, conciliaciones bancarias, conciliaciones de resúmenes de cuentas de clientes y proveedores, recuentos físicos, confirmaciones especiales de saldos, verificaciones de secuencias de orden cronológico, revisiones de sistemas de información, contabilidad y control de auditoría interna.
- Controles o funciones de procesamiento, incluye a todos aquellos incorporados en el sistema de procesamiento de las transacciones. Son controles que realizan las personas participantes del propio proceso o funciones incluidas en el. Aseguran que todos los pasos se cumplen adecuadamente y garantizan la integridad del procesamiento de las operaciones. La naturaleza de estos controles cambia si los procesos son manuales o realizados a través de un sistema computarizado. Suelen ser realizados por personal operativo.
- Controles para salvaguardar activos, se refieren a la custodia e incluyen medidas de seguridad tendientes a resguardar y controlar la existencia física de los bienes, el acceso irrestricto a los mismos y a fijar límites de autorización para realizar determinadas operaciones: controles de ingreso y salida de mercaderías, controles físicos sobre tenencia de activos fijos, títulos de propiedad o inversiones, controles de acceso a las fuentes del sistema de información y manejo de archivos.

Controles generales: comprenden la organización divisional del ente o segregación de funciones. Garantiza el correcto funcionamiento de los controles individuales a través de los que se conoce como el control por oposición de intereses. Estos controles hacen a la

organización del ente y se relacionan con la delimitación de responsabilidades y de los niveles de autoridad.

El control por oposición de intereses consiste en que un miembro de la organización, independiente de un proceso ocurrido, revise su realización y le brinde confiabilidad, antes de su verificación.

En toda organización deberían estar claramente definidas y segregadas las tareas de iniciar o decidir las transacciones, registrarlas y custodiar los activos.

VULNERABILIDAD

Es el riesgo que una persona, sistema u objeto puede sufrir frente a peligros inminentes de diferente índole, ya sean económicas, políticas, sociales, culturales, de la naturaleza, etc.

La palabra vulnerabilidad deriva de latín *vulnerabilis*. Está compuesta por *vulnus* que significa “herida” y el sufijo *abilis* que indica posibilidad. Por lo tanto, etimológicamente vulnerabilidad indica una mayor probabilidad de ser herido.

Las vulnerabilidades adoptan diferentes formas, dependiendo de la naturaleza del objeto de estudio, sus causas y sus consecuencias. En la contabilidad, la vulnerabilidad representa una mayor probabilidad de incurrir en un riesgo.

DEFINICIÓN DE BANCO

El diccionario financiero del Banco Central de la República Argentina define “al Banco Comercial como las instituciones que se dedican a la intermediación financiera, es decir captar dinero del público y otorgar préstamos. Pueden realizar todas las operaciones activas, pasivas y de servicios que no le sean prohibidos por la Ley de Entidades Financieras o por las normas que dicte el BCRA en ejercicio de sus facultades.”

SEGURIDAD BANCARIA

El Banco Central de la República Argentina establece las Medidas Mínimas de Seguridad en Entidades Financieras, en su última comunicación incorporada “A”7447, las cuales revisten un carácter de obligatorio para las entidades financieras comprendidas en el

régimen de la Ley 21526, permitiendo la adopción de otros recaudos que las entidades consideren necesarios.

El texto ordenado contiene normas mínimas que contemplan:

- **Vigilancia de Sucursales:** por sistema de monitoreo remoto o a distancia, recinto de seguridad o castillete blindados.
- **Medidas de Seguridad en las Cajas de atención al público:** que impidan su traspasamiento en toda su extensión, mamparas que protejan la privacidad de las transacciones, mamparas laterales que impidan la visión tanto en la posición del cajero como del cliente.
- **Transporte de Valores:** estacionamiento libre y exclusivo para vehículos de transporte de caudales lo más cercano posible a la sucursal.
- **Terminales Automáticas:** deben brindar privacidad evitando la exposición del cliente, deben estar instaladas de forma tal que no permitan la observación del monitor, deben impedir la visualización desde el exterior del recinto en el que se encuentren. La recarga y vaciado debe realizarse fuera del horario de atención al público. Deben poseer carga posterior con cerraduras de retardo de 5 minutos. El recinto debe poseer cerradura electromagnética.
- **Plan de Seguridad:** las entidades financieras deben elaborar por escrito y poner en ejecución un plan de seguridad anual, el cual reviste carácter de reservado, conteniendo:
 1. Misión y funciones del Responsable de Seguridad
 2. Normas de prevención de hechos delictivos y protección de personas y valores
 3. Programas de capacitación para empleados
 4. Implementación de medios electrónicos de vigilancia
 5. Normas de atesoramiento
 6. Instrucciones de apertura y cierre de tesoro
 7. Procedimientos de ingreso y egreso a la entidad
 8. Medidas de protección de información crítica
 9. Instructivos y consignas para puestos de seguridad
 10. Procedimientos para permitir ingreso de personal policial o terceros.

PROCESOS BANCARIOS

La organización debe elaborar Políticas y Procesos para el desarrollo de las actividades, los mismos deben estar documentados, formalizados y comunicados. Tiene como principal objetivo asegurar que la organización se desarrolle en forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

Mapa de Procesos: expone a través de una representación gráfica la cadena de valor de los procesos del Banco para desarrollar y cumplir los objetivos de negocios satisfaciendo a sus clientes y generando alianzas con sus proveedores.

Dentro de los procesos bancarios podemos identificar tres Procesos principales:

- **Proceso de Gestión y Control:** son los que definen y controlan los objetivos, políticas y estrategias del Banco. Proporcionan pautas de acción para todos los demás procesos. Aquí se encuentra la:
 - Auditoria: conjunto de procesos asociados a la verificación o control de los procesos, sistemas y riesgos de créditos que el Banco asuma o ejecuta de acuerdo con las normas y procedimientos legales.
 - Cumplimiento: conjunto de procesos relacionados a la implementación de las políticas de cumplimiento requeridas al Banco de acuerdo con las normas y procedimientos legales.
- **Proceso de Negocio:** son los que llevan a cabo las acciones con el fin de desarrollar las estrategias definidas para dar servicio a los Clientes. Son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción.
- **Procesos de Soporte al negocio:** son aquellos procesos cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos claves u operativos y están muy relacionados con la Mejora del Sistema de Gestión.

ANEXO II - COMPOSICIÓN DEL BANCO GALICIA

De la documentación interna otorgada por la institución se detalla que el Banco Galicia se encuentra formado por 299 sucursales ubicadas en todo el país. Las mismas se encuentran organizadas en zonas: Zona Atlántica (23 sucursales), Cordillera (22 sucursales), Litoral (22 sucursales), Mediterránea (21 sucursales), Metro I (25 sucursales),

Metro II (31 sucursales), Metro III (30 sucursales), NEA/NOA (18 sucursales), Norte (29 sucursales), Oeste (25 sucursales), Pcia BA (25 sucursales) y Sur (28 sucursales), cada una de ellas lideradas por una gerencia zonal conformada por gerente, asistente y coach zonal y además cuenta con un área centralizada encargada de las tareas administrativas.

COMPOSICIÓN DE ZONA METRO III

La zona Metro III de Banco Galicia está compuesta por Lautaro Porterie, gerente zonal; Estefanía Maestro, coach zonal; Melanie Chalad, asistente zonal y 30 sucursales ubicadas en zona sur, CABA y zona oeste.

2 San Cristóbal

4 Monserrat

6 Flores

7 Boedo

12 Villa del Parque

16 Parque Lezama

23 Galicia

27 Pedro Goyena

28 Mataderos Norte

29 Parque Centenario

33 Villa General Mitre

35 Villa Devoto

37 Paseo Colon

67 Nazca

69 Almagro Sud

88 Flores Norte

126 Centenera

135 Parque Industrial Estrella

136 Caballito

151 Av. Vélez Sarsfield

153 Av. Entre Ríos

157 Parque Avellaneda

158 Paternal

160 Av. Chiclana

174 Monte Castro

188 Jumbo Parque Brown

243 Av. Belgrano

257 Donato Alvarez

385 Estación Villa del Parque

393 Parque Patricios

ANEXO III- ANÁLISIS DOCUMENTAL

ROTACIÓN Y MOVILIDAD DE PERSONAL

Los informes presentados referidos al análisis de rotación y movilidad del personal del Banco Galicia son contemplados desde el segundo trimestre del año 2021 hasta el primer trimestre de 2022.

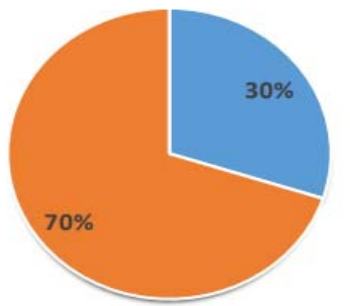
ROTACIÓN Y MOVILIDAD RED DE SUCURSALES

Egresos

12%

292 Egresos

- 89 voluntarios
- 203 involuntarios



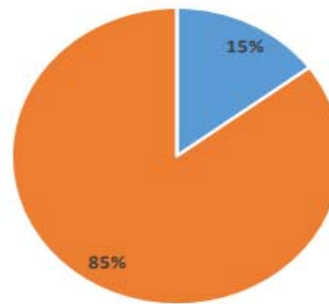
■ Voluntarios ■ Involuntarios

Movilidad

35% (sobre el total de la movilidad del banco)

455 Movimientos

- 66 de la red hacia AC
- 379 dentro de la red



■ AC ■ Dentro de la Red

Red: Red de Sucursales

AC: Área Central

ROTACIÓN Y MOVILIDAD ZONA METRO III

Egresos

25 Egresos

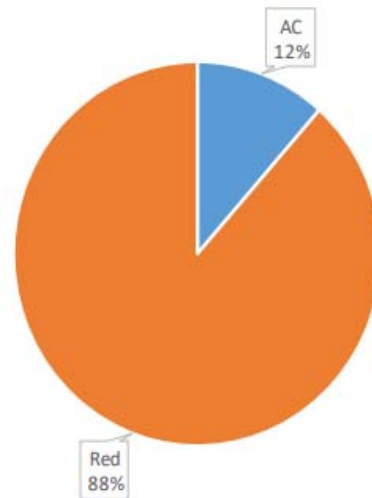
- 4 voluntarios
- 21 involuntarios



Movilidad

47 Movimientos

- 6 a Área Central
- 46 dentro de la Red



ANEXO IV - OBSERVACIÓN DIRECTA

En las sucursales se pudo observar que cuentan con personal de seguridad en el salón, cada recinto se encuentra separado con una puerta con botonera electrónica para su ingreso, un bunker blindado en donde se encuentran las computadoras con la vista de todas las cámaras de la sucursal, el mismo ya no es ocupado por personal de seguridad ya que el Banco opta por el monitoreo a distancia como habilita el Banco Central de la República Argentina.

En el Área de Cajas solo se encuentra el Tesorero y Cajero ya que no está permitido el ingreso del resto del personal, con excepción del Gerente si llegase a ser necesario. La caja cuenta con un back office donde se encuentra el tesoro principal y el tesoro ignifugo en el cual se resguardan las tarjetas y chequeras, a esta Área tienen acceso los oficiales de

cuenta de la sucursal, se encuentra separada por una puerta con botonera eléctrico cuya clave solo la poseen los empleados de Caja y Gerente.

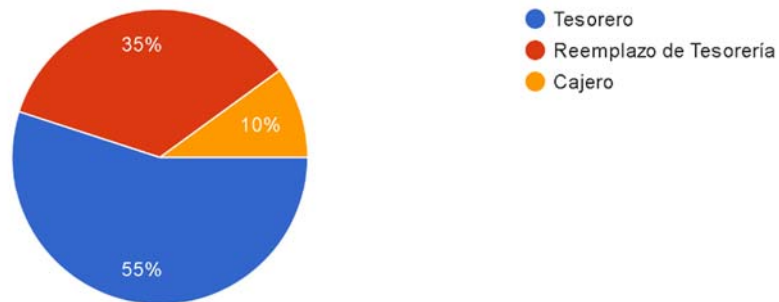
La sucursal está equipada con cámaras de 360° que cubren la totalidad del salón de atención, oficinas de oficiales, trastienda de cajeros y terminales de autoservicio, como así también las cajas y el área del Tesoro.

ANEXO V - ENCUESTA

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfaNoEaofx2vohgQ2Tuo1mNOeTuVSloTinbfp18G8arEX_gRw/viewform?usp=sf_link

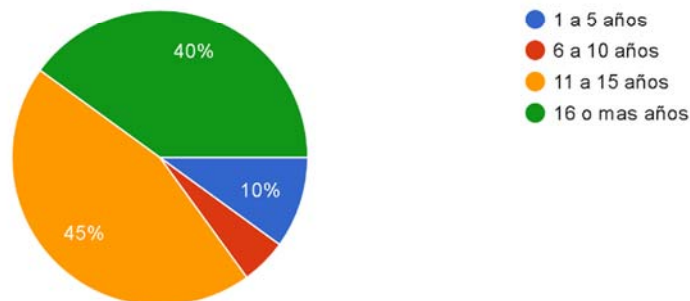
1. ¿Cuál es su puesto de trabajo?

20 respuestas



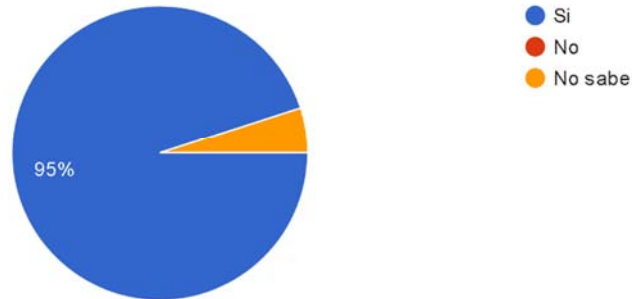
2. ¿Cuál es su antigüedad en el Banco?

20 respuestas



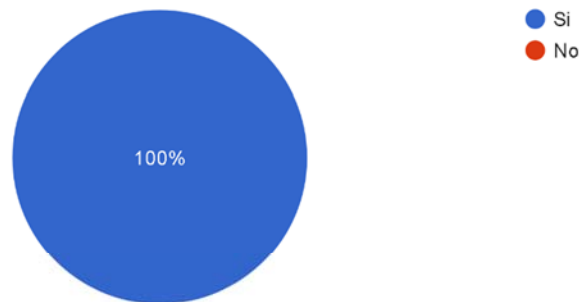
3. ¿Posee el Banco Galicia protocolos de Seguridad de resguardo de efectivo, valores (chequeras, tarjetas y documentos en blanco) y claves?

20 respuestas



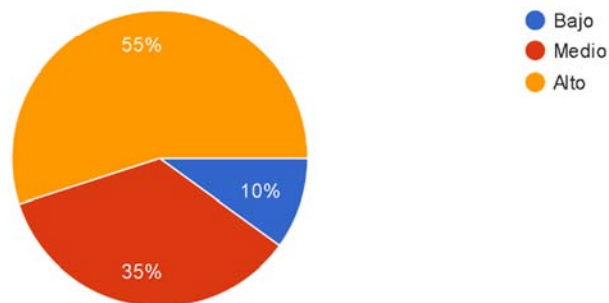
4. ¿Tiene conocimiento de los protocolos de Seguridad de resguardo de efectivo, valores (chequeras, tarjetas y documentos en blanco) y claves?

20 respuestas



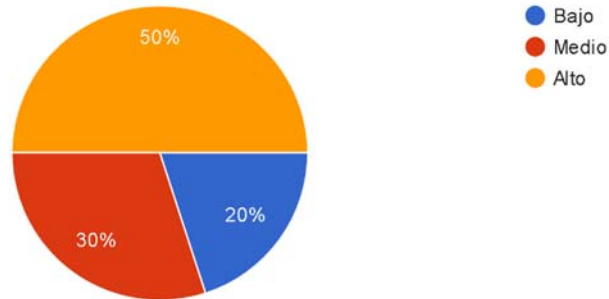
5. ¿Cuál es el nivel que usted considera que se cumple con los protocolos de Seguridad de resguardo de efectivo?

20 respuestas



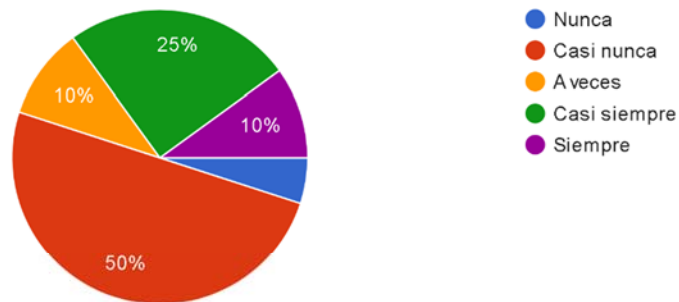
6. ¿Cuál es el nivel que usted considera que se cumple con los protocolos de Seguridad de arqueos de valores (chequeras, tarjetas y documentos en blanco)?

20 respuestas



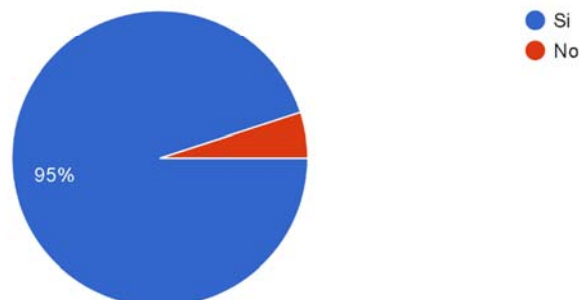
7. ¿Considera que cumple con los protocolos de cambios de claves cuando se realizan reemplazos?

20 respuestas

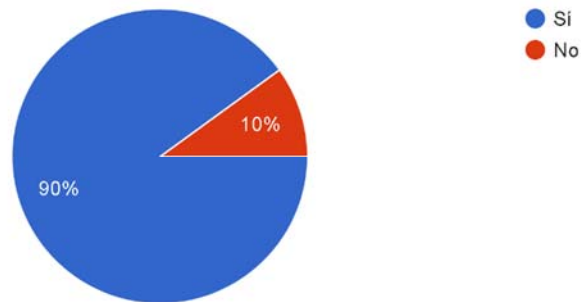


El Banco Galicia en la actualidad tomó medidas de rotación, reubicación y reducción de personal. 8. ¿Hubo reducción del mapping en su sector?

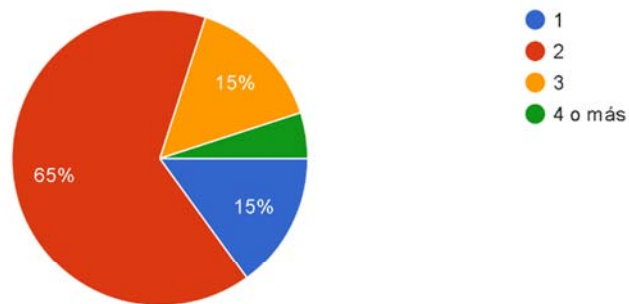
20 respuestas



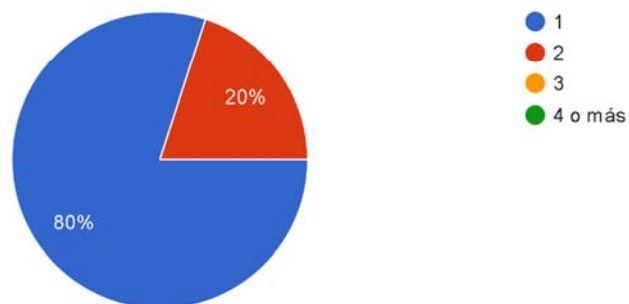
9. ¿En su sucursal hubo rotación de personal de cajas a otros sectores o despidos?
20 respuestas



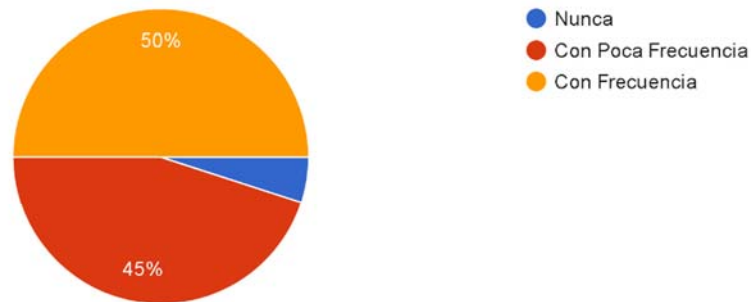
10. ¿Cuántas personas conforman la caja de su sucursal?
20 respuestas



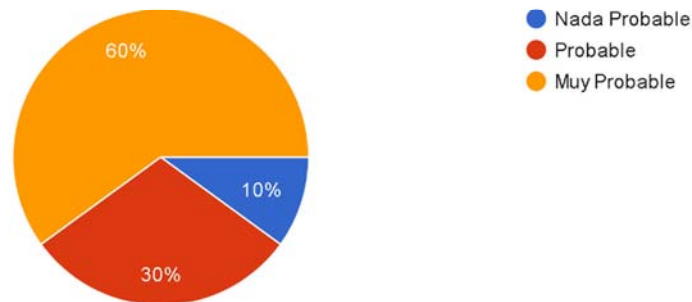
11. ¿En caso de vacaciones o ausencia, cuántas personas trabajan en la caja de su sucursal?
20 respuestas



12. ¿Realiza o realizó reemplazos a otras sucursales?
20 respuestas



13. ¿Considera que es probable que realizar reemplazos pueda generar malestar en quienes lo realizan perjudicando su rutina de trabajo?
20 respuestas



ANEXO VI – ENTREVISTAS

1- ENTREVISTA A GERENTE DE SUCURSAL

La información resultante de la presente entrevista tiene carácter de confidencial y será solo utilizado para la Consultoría de la Carrera de Contador Público de la Universidad de Flores. La finalidad de la encuesta es poder conocer el cumplimiento de las medidas de seguridad aplicadas por el Sector de Cajas del Banco Galicia.

Gerente: Leonardo Manzione

¿Cuál es su antigüedad en el Banco?

27 años

¿Cuál es su antigüedad en el puesto?

15 años

¿Tiene gente a su cargo, qué cantidad?

Si, en esta sucursal tengo 7 personas.

¿Quién es su superior inmediato?

El gerente zonal.

¿Existen protocolos de Seguridad de resguardo de efectivo, valores (chequeras, tarjetas y documentos en blanco) y claves?

Si, existen.

¿Quién establece las medidas de cumplimiento de los protocolos de Seguridad de resguardo de efectivo, valores y claves?

Esas medidas de seguridad las establecen desde áreas centrales, encargadas del tema, y en la sucursal, quien controla las mismas es el tesorero.

¿Quién está a cargo de la Seguridad de resguardo de efectivo, valores y claves en la sucursal?

El tesorero y yo.

Cuando fue decretada la situación de emergencia por COVID 19 y fueron impuestas las restricciones por parte del BCRA, ¿Qué cambios hubo en las modalidades de trabajo en cuanto a la atención al público, al trabajo de los empleados del Sector de Cajas y los protocolos de seguridad anteriormente mencionados?

La atención al público se vio en un primer momento interrumpida de manera presencial. Luego se establecieron turnos para q los clientes sean atendidos, cumpliendo con los protocolos de higiene y seguridad establecidos, muchas operaciones fueron restringidas, otras derivadas a canales de autogestión, buscando disminuir la afluencia de público. En cuanto a los empleados, se los dividió en dos grupos, para minimizar el

riesgo de contagio y de cierre de cada filial, se trabajaba una semana cada grupo de forma presencial mientras el otro hacía home office, a la semana siguiente se cambiaba.

Cuando las restricciones fueron eliminadas, ¿Qué modificaciones hubo en las modalidades de trabajo en cuanto a la atención al público y al trabajo de los empleados del Sector de Cajas?

Los grupos de trabajo se rompieron, y se volvió al trabajo presencial con la dotación de la sucursal completa. En cuanto a los clientes, se los atendía con turnos, y con capacidad limitada dentro de la sucursal. Eso hoy ya casi no se implementa, si bien continúan los turnos vigentes no es obligatorio, por lo que el cliente que no lo haya sacado puede ingresar igual a la sucursal. En cuanto a las operaciones, ya fueron reestablecidas en su totalidad, por lo que el banco está operando normalmente como lo hacía previo a la pandemia.

¿Cómo repercutieron estos cambios en el trabajo de los empleados del Sector de Cajas de la sucursal?

Al principio de la pandemia, el volumen del trabajo de caja varió, era mucho más operativo, en cuanto al control de cheques rechazados y tareas de recarga de la banca automática y casi nula atención de público. A medida que las medidas se fueron flexibilizando, la carga de operaciones de caja con importantes volúmenes de efectivo, sumado al resto de las operaciones, hace que determinados días de atención sean de mucha carga de trabajo. Además, el plantel de caja se redujo en un 33%, pasando de 3 a 2 recursos.

¿Tuvo su sucursal reducción del mapping?

Si, se redujo en sector caja de 3 a 2 colaboradores

¿Hubo reubicación de personal?

Si, el personal que se fue de la sucursal fue ubicado en otra filial de la misma zona.

¿Los empleados de la sucursal rotan a otras?, ¿Quiénes?

Si, aunque la rotación es cada vez menor, se rota por pases horizontales, a veces transitorios por coberturas de enfermedad o ausencias u otras son definitivas, o por promociones a otros puestos (rotaciones verticales)

¿Cómo es tomado esto por el personal?

Si es por crecimiento bien. Si es por cambio horizontal, depende de la situación particular. Si es un cambio buscado, para tener un “cambio de aire”, bien, en cambio, si es impuesto, muchas veces no es del agrado del empleado. En los casos de rotación transitoria genera bastante disconformidad ya que se lo saca de su lugar de trabajo y va a otro donde la dinámica es diferente, donde no conoce la ubicación de sus materiales de trabajo (fajas, sellos, bolsines), muchas veces los problemas de sistema llevan a que las habilitaciones de perfiles se demoren y no puedan operar hasta varias horas después del ingreso, son situaciones que suceden y llevan al descontento del empleado.

¿Tiene alguna repercusión en el trabajo diario?

Generalmente no, o la misma es de muy corta duración. A nivel operativo puede generar demoras o retrasos en la confección de algunas tareas

¿Afecta los resultados de la sucursal?

En los puestos comerciales, puede afectar, ya que el empleado nuevo, tiene que conocer a sus nuevos clientes, y eso lleva algún tiempo. En los puestos de caja, puede generar insatisfacción por parte del cliente por la espera.

¿Afecta el rendimiento de los empleados?

Generalmente no. En el caso de coberturas a otras sucursales por periodos prolongados, si afecta porque se sobrecarga de trabajo la persona que queda en la sucursal, las tareas que realizan 2 personas quedan a cargo de 1.

Con respecto a las medidas de seguridad de resguardo de efectivo, valores y claves, ¿son aplicados correctamente los protocolos?

Mayoritariamente sí.

Con los cambios que se efectuaron, ¿considera que puede verse afectada o vulnerada la seguridad de la sucursal o algún control en particular?

Entiendo que no debería, pero en la dinámica del día a día, algunos controles pueden ser descuidados por hacer foco en el cumplimiento de otras tareas.

¿Tuvo que realizar tareas o controles que estaban a cargo de otros empleados?

Si, en alguna oportunidad.

¿Ponían en riesgo el control cruzado?

En algunas ocasiones sí.

¿Cree que la decisión de reducir el personal de cajas es sostenible en el transcurso del tiempo?, ¿Por qué?

Si lo creo. Entiendo que estamos yendo hacia una operatoria mucho más autónoma por parte del cliente. Las máquinas de autoservicio reciben mayor cantidad de dinero, los clientes pueden retirar fondos en diferentes comercios. Faltan algunas medidas, como el incremento de la denominación de los billetes, para que la operatoria de caja sea más fluida. Quizá se adelantaron un poco, pero aprovecharon la situación de la pandemia para ponerlo en marcha.

2- ENTREVISTA A TESOREROS

La información resultante de la presente entrevista tiene carácter de confidencial y será solo utilizado para la Consultoría de la Carrera de Contador Público de la Universidad de Flores. La finalidad de la encuesta es poder conocer el cumplimiento de las medidas de seguridad aplicadas por el Sector de Cajas del Banco Galicia.

Tesorera: Daniela Sanchez

¿Cuál es su antigüedad en el Banco?

24 años.

¿Cuál es su antigüedad en el puesto?

Como Tesorera ya llevo 13 años.

¿Tiene gente a su cargo, qué cantidad?

Si, una persona.

¿Quién es su superior inmediato?

El Gerente de la sucursal.

¿Existen protocolos de Seguridad de resguardo de efectivo, valores (chequeras, tarjetas y documentos en blanco) y claves?

Si, existen.

¿Tiene conocimiento de ellos?

Si

¿Se brinda capacitación al personal de cajas con respecto a las medidas de seguridad de resguardo de efectivo, valores y claves?

Mas que capacitación lo que se brinda es información.

¿Quién está a cargo de la Seguridad de resguardo de efectivo, valores y claves en la sucursal?

El que está a cargo es el Tesorero y en segundo puesto el Gerente.

Cuando fue decretada la situación de emergencia por COVID 19 y fueron impuestas las restricciones por parte del BCRA, ¿Qué cambios hubo en las modalidades de trabajo en cuanto a la atención al público, al trabajo de los empleados en su Sector y los protocolos de seguridad anteriormente mencionados?

Como primera medida se dividió a la dotación de personal en dos grupos trabajando semana de por medio de forma presencial, hubo disminución del personal, restricción de ingreso de público, modificaron los montos de las operaciones a realizar por caja, implementaron el sistema de turno para controlar el ingreso a la sucursal, las medidas de seguridad de resguardo de efectivo eran las mismas pero con la mitad de los empleados, se le delegó a los gerentes y oficiales de empresa la responsabilidad de realizar el vaciamiento de efectivo de las terminales de autoservicio que antes solo estaban a nuestro cargo por un tema de control cruzado, toda las tareas que correspondían a la caja estaban a cargo de una sola persona, tanto las maquinas, como las tarjetas, chequeras, cheques rechazados y la atención al público.

Cuando las restricciones fueron eliminadas, ¿Qué modificaciones hubo en las modalidades de trabajo en cuanto a la atención al público y al trabajo de los empleados de su Sector?

No hubo modificaciones, continuamos trabajando con menor dotación, pero sin turno, el afluente de público anterior, como cuando todo estaba normal.

¿Cómo repercutió esto en su rutina diaria?

Y... muchas operaciones, la misma cantidad o más prácticamente que antes de la pandemia, pero con sobre carga de trabajo por falta de personal.

¿Hubo reducción del mapping en su sector?

Si, en el sector de cajas sacaron una persona, antes éramos 3 (Tesorero, Reemplazo de tesorería y Cajero) y ahora quedamos 2, la Cajera paso a trabajar en la parte comercial, como oficial de cuentas de la sucursal.

¿Cómo influyo esto en las tareas del sector?

Como te mencione antes, nos vemos sobre cargados todos. Te tenés que abocar de lleno a la atención al público y no podés dedicarles tiempo a las tareas administrativas que también corresponden a mi puesto, a veces llegan mails con diferencias en rubros contables que no puedo contestar inmediatamente, se tiene que priorizar que no se junte gente y quizá se te pasan los días para poder hacer los arqueos, se generan un descuido o postergación de tareas importantes del sector.

¿Se cumplen con los procedimientos de control cruzado (realizado por 2 personas) para aquellas medidas de seguridad que lo requieran?

No como realmente deberíamos.

¿En su sector realizan reemplazos a otras sucursales?

Si, esporádicamente, pero sí.

¿Usted realiza reemplazos?

Si.

¿Cuándo se encuentra de reemplazo en otra sucursal, dejan a su cargo la seguridad de la sucursal? Por ejemplo...

Si, lo tengo que asumir por mi rol, todo lo que sea seguridad del tesoro, de las maquinas, valores y exposición de efectivo queda a mi cargo, al igual que las claves que se me informan para que pueda utilizarlas esos días.

¿Se cumplen con los protocolos establecidos para los reemplazos?

La mayoría de las veces no. Pensá que muchas veces uno va a cubrir una ausencia por enfermedad, te avisan sobre la marcha, no dispones del tiempo para hacer el arqueo completo del tesoro, el balanceo completo de los cajeros para controlar que el efectivo este correcto como está declarado en los registros de tesoro y por un día tampoco vas a llamar a cerrajería para efectuar todo el cambio de claves de la sucursal como indica el protocolo.

¿Cómo afectan los reemplazos al sector?

A veces, si tengo que ir yo a cubrir a otra sucursal, pueden llegar a mandar un cajero para que ayude a mi compañera o queda ella sola, o sea, se incrementa la carga de trabajo para ella.

¿Cómo afecta a su trabajo?

Afecta bastante porque a mi regreso tengo que verificar que este todo correctamente como lo había dejado yo.

¿Cómo se siente usted con estos cambios?

Por el tiempo que hace que trabajo con mi compañera lo tomo de manera tranquila, existe una confianza y entiendo su compromiso y responsabilidad por lo que no considero necesario realizar todo el recuento de cajeros, de tarjetas, de tesoro. En realidad, en la práctica no se hace, en ninguna sucursal se hace.

¿Considera que estos cambios pueden afectar o vulnerar el cumplimiento de los protocolos de seguridad de resguardo de efectivo, valores y claves?

Claramente.

¿Cree que algún control puede verse vulnerado? ¿Puede dar algún ejemplo sin profundizar en información sensible?

Si, principalmente el recuento del tesoro y el de los cajeros automáticos, porque pueden estar mal cargados o tener informados que tienen una carga determinada y no la tienen.

¿Tuvo oportunidad de plantear esta situación ante algún superior? En caso de haberlo hecho, ¿qué respuestas obtuvo?

No, no lo considere necesario en mi caso en particular ya que por el tiempo que hace que trabajo con mi compañera, sé que trabaja de manera responsable y transparente.

¿Cree que la decisión de reducir el personal de cajas es sostenible en el transcurso del tiempo?, ¿Por qué?

Vivimos en Argentina por ende no, este país no cuenta con una educación financiera como corresponde como para que la gente este capacitada para usar los medios automáticos a través de la autogestión como lo pretende el banco, les cuesta, no quieren. Además, se mueven grandes volúmenes de dinero, que por más que quisieran o supieran usarlas por un tema de seguridad, de no exponerse no lo hacen.

¿Cuál es su antigüedad en el Banco?

Yo estoy hace 11 años y medio.

¿Cuál es su antigüedad en el puesto?

4 años.

¿Tiene gente a su cargo, qué cantidad?

Si, tengo una persona a cargo.

¿Quién es su superior inmediato?

Mi supervisor inmediato es el Gerente.

¿Existen protocolos de Seguridad de resguardo de efectivo, valores (chequeras, tarjetas y documentos en blanco) y claves?

Si.

¿Tiene conocimiento de ellos?

Si.

¿Se brinda capacitación al personal de cajas con respecto a las medidas de seguridad de resguardo de efectivo, valores y claves?

Si, la capacitación se hace cuando entras en el Sector de Cajas por primera vez y después toda esa información que nos dan están en un sector que se llama Claridad donde están todos los manuales y procesos de seguridad.

¿Quién está a cargo de la Seguridad de resguardo de efectivo, valores y claves en la sucursal?

El Tesorero, el Gerente y en su defecto el Oficial de empresas si no está el Gerente, y el Reemplazo de tesorería si no está el Tesorero.

Cuando fue decretada la situación de emergencia por COVID 19 y fueron impuestas las restricciones por parte del BCRA, ¿Qué cambios hubo en las modalidades de trabajo en cuanto a la atención al público, al trabajo de los empleados en su Sector y los protocolos de seguridad anteriormente mencionados?

Principalmente lo que ocurrió en el Sector de Cajas es que se empezó a trabajar de forma flexible, trabajando una semana en la casa y otra semana en la sucursal,

cubriéndonos con mi compañera (una semana cada uno). La semana que estaba en la sucursal trabajaba solo, teniendo que cubrir todas las tareas y obviamente las medidas de seguridad como se podía. Al ser dos personas en la normalidad podemos controlar determinadas operaciones ya sea, extracciones de importes grandes que requieren llave (autorización del supervisor), pagos de cheques, al estar solo, estas llaves las pasaba el gerente o el oficial de empresas, pero de forma remota, sin hacer el control pertinente, éramos pocos, y cada uno tenía la sobre carga de sus tareas. En cuanto a la atención al público teníamos el sistema de turnos, estos se respetaban, pero también teníamos clientes con atención preferencial que, aunque no tuviesen turno se los hacía ingresar igual, ya sea por deposito grande u operación importante. Todas las tareas estaban a cargo de una sola persona que era el que estaba presencial en la sucursal, las maquinas requerían una mayor atención porque recibían muchos más depósitos que en lo habitual por lo que requerían que se las vacíe frecuentemente, al estar atendiendo no podía ir y quedaba a cargo de hacerlo el Gerente o el Oficial de empresas.

También hubo restricciones de las operaciones que se podían realizar en sucursal, para disminuir el ingreso de público a cajas, se habilitaron varias operaciones para hacer por los medios automáticos, pero las operaciones que si podían hacerse implicaban grandes cantidades de efectivo.

Cuando las restricciones fueron eliminadas, ¿Qué modificaciones hubo en las modalidades de trabajo en cuanto a la atención al público y al trabajo de los empleados de su Sector?

Cuando se levantó la pandemia, volvimos a trabajar dos personas en la caja, pero antes éramos tres, al principio el cajero trabajaba siempre home por ser persona de riesgo, pero cuando el medico lo habilito a volver comenzaron a mandarlo a cubrir otras sucursales hasta que decidieron darle el pase definitivo, solo quedamos mi compañera y yo. Sacaron el turnero por lo que empezó a venir más gente, también sacaron las restricciones de las operaciones por lo que se volvió a operar habitualmente, y con los problemas de inflación que hay los montos de los depósitos cada vez aumentaron más. También cerraron una sucursal que estaba cerca a esta por lo que el público fue derivado, así que eso duplico el caudal de clientes, efectivo y operaciones, nos agregaron más maquinas. En resumen, se incrementó mucho el trabajo y se redujo el personal para hacerlo.

¿Cómo repercutió esto en su rutina diaria?

Como te dije antes, el trabajo se incrementó, la diaria volvió a ser la normal, como lo era previo a la pandemia, con el problema de que seamos menos empleados para hacerlo.

¿Hubo reducción del mapping en su sector?

Si, en el sector de cajas éramos 3, se redujo a 2 con el plus que teníamos que hacer reemplazos y hemos trabajado mucho tiempo con solo una persona en la caja.

¿Cómo influyo esto en las tareas del sector?

Complicó bastante la operatoria, tenés que hacer todo tipo de tareas, controles solo. Se llenaba de gente y tenías que armar igual una remesa apurado con toda la tensión de no controlar bien y mandar mal el efectivo que eso te genera una diferencia, o que se trabe una máquina y tener que ir urgente arreglarla. En ese tiempo que no estás los oficiales de cuenta siguen trabajando y si hacen entregas de valores no estas para controlarlo. Si te sacan a tu compañero la última quincena es posible que tampoco llegues a hacer los arqueos como correspondan, o ingresar los valores a primera hora para poder resguardarlos.

¿Se cumplen con los procedimientos de control cruzado (realizado por 2 personas) para aquellas medidas de seguridad que lo requieran?

Actualmente si estamos los dos si lo cumplimos, pero en caso de que falte alguno no, ya que se derivan tareas al Gerente y ahí se pierde el cruce.

¿En su sector realizan reemplazos a otras sucursales?

Si

¿Usted realiza reemplazos?

Si, hago reemplazo como Tesorero e incluso he hecho como Cajero también.

¿Cuándo se encuentra de reemplazo en otra sucursal, dejan a su cargo la seguridad de la sucursal? Por ejemplo...

Si, queda a cargo mío como si fuera mi sucursal, claves, tesoro, maquinas, valores, toda mi responsabilidad.

¿Se cumplen con los protocolos establecidos para los reemplazos?

No, realmente como son reemplazos de un día o una semana no se hacen cambios de claves o los arqueos de cajeros y valores.

¿Cómo afectan los reemplazos al sector?

Hace que se trabajen de forma incorrecta en la sucursal a la que vas, se atrasan las tareas en tu sucursal, es un trastorno la verdad.

¿Cómo afecta a su trabajo?

Como te dije, hace que se atrase, que no pueda tener el control como corresponde.

¿Cómo se siente usted con estos cambios?

Son cambio que impone el Banco y uno no está de acuerdo, pero al levantar la mano e informar hacen oídos sordos a nuestros requerimientos de ser siempre dos personas mínimo, ellos analizan datos fríos y no ven lo que pasa día a día en las sucursales, no exigen altos niveles de satisfacción del cliente y quizá te dejan trabajando solo haciendo que el cliente tenga una hora y media de demora para atenderlo, auditoria te exige todos los controles pertinentes y para algunos no tenés tiempo, o no podés pedirle al gerente que venga a la caja a controlar porque también está atendiendo.

¿Considera que estos cambios pueden afectar o vulnerar el cumplimiento de los protocolos de seguridad de resguardo de efectivo, valores y claves?

Si, totalmente, al trabajar de manera tan rustica hace que no se hagan los controles pertinentes, además de la posibilidad de error que podemos tener.

¿Cree que algún control puede verse vulnerado? ¿Puede dar algún ejemplo sin profundizar en información sensible?

Muchos meses para cumplir con los arqueos mensuales te tenés que quedar fuera del horario sino es imposible hacerlo y no podés llevar el control de los valores. También en el caso de llaves remotas que me pueden pedir los oficiales por transferencias donde si tengo mucha gente en espera no puedo acercarme al escritorio a verificar que la documentación este correcta, tengo que confiar en la tarea que realiza mi compañero.

¿Tuvo oportunidad de plantear esta situación ante algún superior? En caso de haberlo hecho, ¿qué respuestas obtuvo?

Si, se habló con el Gerente y esto fue elevado al Gerente zonal, pero como te comenté antes ellos hacen un análisis de datos donde obtienen que esta sucursal necesita 1.3 cajero, por ende, considera que 2 personas sobran.

¿Cree que la decisión de reducir el personal de cajas es sostenible en el transcurso del tiempo?, ¿Por qué?

No, la realidad es que no, el incremento de dinero por la inflación hace que los depósitos sean cada vez más grandes y quizás tenés la caja trabada por una hora, por más que sea con billetes de alta denominación y aunque nos aumenten la cantidad de máquinas

de autogestión es una persona física quien se encarga de contar ese dinero y del mantenimiento (vaciado y llenado) de las mismas.

3- ENTREVISTA A CAJERO

La información resultante de la presente entrevista tiene carácter de confidencial y será solo utilizado para la Consultoría de la Carrera de Contador Público de la Universidad de Flores. La finalidad de la encuesta es poder conocer el cumplimiento de las medidas de seguridad aplicadas por el Sector de Cajas del Banco Galicia.

Cajero: Claudio Burgue Diaz

¿Cuál es su antigüedad en el Banco?

Mi antigüedad es de 38 años.

¿Cuál es su antigüedad en el puesto?

En el puesto 37 años y medio.

¿Tiene gente a su cargo, qué cantidad?

No.

¿Quién es su superior inmediato?

El tesorero.

¿Existen protocolos de Seguridad de resguardo de efectivo, valores (chequeras, tarjetas y documentos en blanco) y clave

Si, obviamente hay protocolos de resguardo de todos los valores y se realizan arqueos mensuales de todos ellos para su control.

¿Recibió capacitación de los protocolos de seguridad de resguardo de efectivo, valores y claves?

Si, la seguridad es la base de nuestro trabajo.

¿Conoce donde puede encontrar dichos protocolos?

Si, se encuentran en los manuales de seguridad que hoy en día tienen formato digital, el aplicativo se llama Claridad Galicia y ahí se encuentra todo lo relacionado al marco normativo del Banco.

¿Quién está a cargo de la Seguridad de resguardo de efectivo, valores y claves en la sucursal?

El tesorero es el responsable directo del resguardo de los valores que la sucursal tiene en custodia (tarjetas, chequeras, etc.) y también del acondicionamiento del efectivo para su posterior remesa al tesoro principal y del resguardo de este. Las claves de los Tesoros también son responsabilidad del Tesorero en forma compartida con el/la Gerente de la Sucursal.

Cuando fue decretada la situación de emergencia por COVID 19 y fueron impuestas las restricciones por parte del BCRA, ¿Qué cambios hubo en las modalidades de trabajo en cuanto a la atención al público, al trabajo de los empleados en su Sector y los protocolos de seguridad anteriormente mencionados?

La principal modificación fue que se dividió la dotación de cada sucursal en 2 burbujas que no debían tener contacto entre sí, cuando un grupo hacía trabajo presencial el otro grupo lo hacía home office, además se estableció desde el BCRA, que los clientes debían asistir solicitando previamente turno vía web y se pusieron algunas restricciones a operaciones, que no podían ser realizadas por los usuarios del servicio en forma presencial sino sólo por medios automáticos o vía Internet.

Las claves del Tesoro eran gestionadas por 2 personas de cada grupo, para mantener los controles cruzados.

Cuando las restricciones fueron eliminadas, ¿Qué modificaciones hubo en las modalidades de trabajo en cuanto a la atención al público y al trabajo de los empleados de su Sector?

Se volvieron a realizar las operaciones que anteriormente estaban prohibidas, aunque se mantuvieron algunas restricciones pues los Bancos están decididos a bajar la afluencia de público presencial y obligan a éste a realizarlas por los medios automáticos o vía web.

Se ha disminuido la dotación de personal, porque la idea es que en un tiempo serán reemplazados por máquinas, ya hay prototipo de sucursales netamente digitales.

¿Hubo reducción del mapping en su sector?

Obviamente venimos teniendo una reducción constante desde hace muchos años.

Se realizó un recorte de personal, pero no fue tan inmediato como quisiera la empresa pues los clientes no están 100% capacitados para esto.

¿Hubo rotación de personal?

Si. No solo rotación sino reducción.

¿Realiza reemplazos a otras sucursales? ¿Cómo se siente al tener que realizarlos?

He hecho reemplazo en otras sucursales. El sentimiento es ambiguo, muchas veces es molesto el hecho de no poder diagramar los horarios de viaje y de salida del trabajo, ya que mayormente los reemplazos no son programados, sino que generalmente son avisados de apuro, pero al estar haciendo un reemplazo la presión y la responsabilidad es menor que en el lugar de trabajo habitual, que no quiere decir que no se actúe con responsabilidad sino sólo más relajado.

¿El reemplazo siempre es en su mismo puesto?

Si

¿Cree que afectan su rutina de trabajo?

Sin duda afecta la rutina y afecta la calidad del trabajo al no estar habituado a los clientes, a los nuevos compañeros y a las mañan que tiene siempre la maquinaria de cada sucursal.

¿Considera que estos cambios pueden afectar o vulnerar el cumplimiento de los protocolos de seguridad de resguardo de efectivo, valores y claves?

Sin duda los vulneran. No siempre que vas a otra sucursal recuerdan las claves de los tesoritos (buzón auxiliar de resguardo de efectivo) por lo que a veces quedan abiertos, otras veces te dan claves que luego no modifican, no siempre realizan los arqueo de caja como corresponde, la afluencia de público te demanda un tiempo con el que no siempre se cuenta.

¿Cree que la decisión de reducir el personal de cajas es sostenible en el transcurso del tiempo?, ¿Por qué?

La reducción o extinción del personal de cajas es algo que sucederá sin duda en el mediano o largo plazo, pues las empresas ven al sector como poco productivo o una pérdida de plata lamentablemente y al eliminar el efectivo sus costos bajarían

considerablemente. De todas formas, se mueve muchísimo efectivo, las personas, las empresas trabajan con el dinero en mano, y no de cuenta a cuenta. Creyeron que con las restricciones impuestas podrían acostumbrarse, pero al levantarlas quedo en evidencia que no, al cliente le gusta tener el dinero en el bolsillo y que se lo cuente una persona, hoy en día, no es viable trabajar con tan poca dotación.