



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Y DE ADMINISTRACIÓN

POSGRADOS



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

**UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACION**

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
POSGRADO EN TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL**

ANALISIS DE LA REESTRUCTURA DE LA DIVISION CONTABLE

Por

Griselda Carle Mondelli

TUTOR: Cristina Zerpa

Montevideo

URUGUAY

2021

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de la República, por toda la infraestructura que nos ha brindado para el desarrollo de la investigación.

A las Empresas que colaboraron con la información pertinente para la realización de este proyecto.

A los compañeros, amigos y docentes, por el intercambio de conocimientos.

A Sebastián, Felipe y Tomás,
por permitirme tiempo para realizar la tesis.

A mi familia en su totalidad,
que me apoyó para lograrlo, sin ellos hubiera sido imposible.

A Cristina Zerpa, mi tutora que fue de gran motivación,
en un año de caos logró motivarme para que pudiera terminarla.

A todas las demás personas que no fueron citadas, pero que de alguna manera directa o indirecta contribuyeron a la realización de este trabajo final.



Página de Aprobación

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

ANALISIS DE LA REEXTRUCTRURA DE LA DIVISION CONTABLE

Autor/es

GRISELDA CARLE MONDELLI

Tutor

CRISTINA ZERPA

Posgrado

TRASNFORMACION ORGANIZACIONAL

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor.....
.....(nombre y firma).

Profesor.....
.....(nombre y firma).

Profesor.....
.....(nombre y firma).

FECHA.....

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es analizar y extraer conclusiones respecto a la forma de trabajo de la División Contable, del Banco de Seguros del Estado. Se analiza el proceso de cambio que fue trabajado desde 2016 a la fecha, por un grupo de colaboradores, buscando cómo ser una división más abocada al análisis y transmisión de información útil, tanto para el BSE como para los organismos a los cuales deben informar, por ser parte del Estado. Se analizan diferentes factores que están influyendo en la forma de trabajo y el desempeño de los colaboradores. Se realiza un estudio de cómo se trabaja fuera de la institución en la misma área, para poder conocer cómo funcionan otras estructuras. Se efectuó un relevamiento interno con clientes externos e internos buscando conocer cómo ven a la División, que mejoraría su desempeño. Se sacan conclusiones sobre los cambios que se necesitan y que formas de trabajo aportarían un mejor clima laboral que trae aparejado un rendimiento mayor. Por último se analiza una posible reestructura que actualice los procesos contables y acompañe el avance tecnológico, que hace cambiar la función del contador, pasando a ser más analítica que de registro contable.

Palabras Clave: Avance Tecnológico, Rol del Contador, Cambio, Estructura

1 INDICE

2	INTRODUCCION	- 2 -
3	OBJETIVOS.....	- 5 -
4	ANTECEDENTES	- 6 -
5	METODOLOGIA	- 11 -
5.1	8 PASOS DE KOTTER.....	- 11 -
5.1.1	Crear sentido de urgencia.....	- 11 -
5.1.2	Formar una coalición.....	- 12 -
5.1.3	Crear visión para el cambio	- 13 -
5.1.4	Comunicar la visión.....	- 13 -
5.1.5	Eliminar los obstáculos.....	- 14 -
5.1.6	Asegurarse triunfos a corto plazo	- 15 -
5.1.7	Construir sobre el cambio	- 15 -
5.1.8	Anclar el cambio a la empresa	- 16 -
6	ANALISIS DE LA SITUACION DE CONTABLE EN LA ACTUALIDAD	- 17 -
7	SITUACION DEL AREA CONTABLE EN OTRAS EMPRESAS.....	- 21 -
8	MOTIVACION.....	- 22 -
9	ROTACION DE TAREAS.....	- 33 -
10	COMUNICACION.....	- 36 -
11	AHORRO DE COSTOS	- 39 -
12	GESTION DEL CONOCIMIENTO	- 40 -
13	TRABAJO POR PROYECTOS.....	- 43 -
14	NUEVO ROL DEL CONTADOR.....	- 45 -
15	APORTE DEL EQUIPO DE TRABAJO.....	- 48 -
16	CONCLUSIONES.....	- 53 -
17	BIBLIOGRAFIA.....	- 55 -
18	ANEXOS	- 56 -
18.1	ENTREVISTA AL RECTOR DE UDELAR – extraído del trabajo “IMPACTO DE LA DIGITALIZACIÓN EN EL MERCADO LABORAL” Cra. Analía Rey Cra. Belén Ibáñez Cra. Jessica Ferdinand	- 56 -
18.2	Entrevista a Gabriel Budiño - Profesor Titular (grado 5) y Coordinador Académico del Posgrado en TI de FCEA	- 79 -
18.3	ENTREVISTAS DENTRO DEL BSE	- 89 -
18.4	Encuesta a Empresas Públicas y Privadas sobre la gestión Contable:.....	- 112 -
18.5	CUADRO DE REMUNERACION BSE.....	- 117 -
	AGENDA ESTRATÉGICA BSE.....	- 118 -
18.6	- 118 -

2 INTRODUCCION

El interés de analizar el trabajo en la División Contable surge por varios motivos, uno de los cuales es el clima laboral, por otro lado la ineficiencia que se da en la división y los cambios tecnológicos que afectan el rol contable. En 2021 se suma un nuevo motivo que es el recorte presupuestario por parte de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, lo que trae consigo la reducción de vacantes, es decir que de tres personas que se jubilan una sola puede incorporarse; este año se jubilan más de 10 personas.

El clima laboral en la División Contable está afectado por muchos factores, el ser un empleo público, con pocos incentivos laborales y poca flexibilidad para realizar cambio y reconocimientos laborales.

Hoy en día el BSE tiene en la División Contable todos los colaboradores recibidos de contador, que trabajan de Administrativos. Esto se da porque hace 13 años ingresaron jóvenes estudiantes y hoy en día son profesionales con necesidades de crecimiento personal, profesional y de salario para sus nuevas vidas. Y en una empresa con estructura piramidal es incompatible dar estas posibilidades.

La motivación laboral es un factor crucial para el crecimiento de una empresa. Al brindarles a los empleados un sentido de participación con la organización, generarán un mayor compromiso y rendimiento del capital humano y el BSE está tratando de trabajar en ese aspecto.

Por otro lado el rápido avance en el desarrollo de tecnologías como Big Data, Inteligencia Artificial y Blockchain está motivando importantes cambios en la profesión de Contador Público.

Este nuevo escenario, además de generar oportunidades, implica salir de la zona de confort. Según nuestros estudios y lo extraído de las entrevistas de referentes en el tema como ser el Rector de la Universidad, Budiño y el Gerente General, el contador de los próximos años tiene que incorporar las herramientas necesarias para generar nuevas formas de valor y expandir los campos de actuación a roles aún más estratégicos dentro de la empresa y a nivel global. .

La automatización trae grandes cambios y oportunidades para la profesión, reduciendo las tareas rutinarias como ingreso de datos, registración contable y controles de cumplimiento, y permite a los profesionales de la contabilidad y las finanzas focalizarse más en servicios con un valor agregado distinto. El BSE está trabajando en esto y cada vez son más los proyectos que se están poniendo a prueba

En este marco, y por tratarse de una división de índole técnico, es que también debe reconvertirse y no ser meramente generadora de información, sino agregarle un plus a los outputs de la División Contable. Esta es una necesidad que surge de los empleados y a solicitud de la Gerencia General del BSE. En este contexto, consideramos que la división así como está dispuesta en la actualidad, no cumple cabalmente con su declaración de misión "Asegurar la disponibilidad de información de calidad para la toma de decisiones, brindar asesoramiento especializado, en el marco de la normativa vigente." Consideramos que la misión actual falta el control que realiza hoy en día el contador y el análisis que debería realizar para darle más trascendencia al trabajo que realiza en pro de las nuevas tendencias tecnológicas.

En el entorno económico actual, las empresas se ven obligadas a afrontar diariamente el reto de sobrevivir y aumentar su competitividad en el mercado. Las tecnologías de información y

comunicación, herramientas cada vez más generalizadas en las empresas, les ayudan a afrontar este reto.

En este camino hacia la permanencia en el mercado a través de la diferenciación, las empresas persiguen el cumplimiento de diversos objetivos intermedios, como son la mayor productividad y el crecimiento. El empleo de las nuevas tecnologías de información y comunicación en la empresa facilita las relaciones con el exterior y los procesos internos de producción y gestión, y por lo tanto, puede aumentar la productividad y el crecimiento.

Del mismo modo puede observarse que está bastante generalizada la realización de consultas y operaciones con entidades bancarias y financieras de forma telemática, y también, aunque en menor medida, está aumentando la interacción con las administraciones públicas, en la información y presentación de documentación.

La aplicación de las TIC en este ámbito, por tanto, tiene diferentes efectos: por un lado, el avance en los instrumentos y programas informáticos supone un registro más rápido y por tanto más actualizado de las operaciones de la empresa. Debemos considerar dos ámbitos principales de aplicación de las TIC relacionados con el sistema de información contable registro de las operaciones y en la elaboración de informes.

2 OBJETIVOS

El presente trabajo tiene por objetivo:

- Analizar el trabajo en la División contable buscando los factores que afectan su desempeño y como se puede lograr un mejor funcionamiento.
- Investigar cómo se trabaja en otras áreas y que piensan los colaboradores internos y externos como puede trabajar mejor.
- Determinar cuál es el rol del contador hoy en día y que implicancias tiene el desarrollo tecnológico en el trabajo contable, buscando como puede ser la división en un futuro.

3 ANTECEDENTES

El Bando de Seguros del Estado es una de las principales empresas públicas del país. En el plano formal, el BSE es un ente autónomo estatal con fines comerciales y sociales. Funciona bajo la órbita del Ministerio de Economía y Finanzas, controlado por el Tribunal de Cuentas y el Banco Central.

Cuenta con centros de atención en Montevideo, sucursales en todas las capitales departamentales, una dependencia en Ciudad de la Costa, más de 50 agencias en pueblos y ciudades del interior, y trabaja en coordinación con más de 1.500 corredores de seguros.

Las primeras compañías de seguros aparecieron en Uruguay durante la segunda mitad del siglo XIX. Se especializaban en coberturas de riesgos marítimos, seguros de incendio, vida y otros riesgos, entre ellos, daño a vehículos y rotura de cristales. La mayoría de los negocios estaban a cargo de compañías extranjeras, sobre todo inglesas.

El 27 de diciembre de 1911 se promulga la ley número 3935 que creó el Banco de Seguros del Estado. El presidente José Batlle y Ordóñez impulsó la creación del BSE en el marco de las reformas estatistas implementadas a comienzos del siglo XX con el fin de que las utilidades quedaran en el país. Por otro lado, se buscó difundir el beneficio de la seguridad entre todas las clases sociales mediante la reducción de las primas.

Tras la segunda guerra mundial, el BSE incrementó su accionar en el ámbito nacional e internacional a partir de normas legales que autorizaron el aumento y la integración de su capital. En ese contexto se inauguró una nueva sede en Agraciada y Mercedes, el Parque Forestal Joaquín Suárez en Cerrillos (1944) y se abrió la Central de Servicios Médicos (1951).

En las décadas de 1940 y 1950 se inauguraron sucursales en todos los departamentos del interior. En ese tiempo, el BSE invirtió parte de sus reservas en inmuebles y tuvo activa participación en la política de construcción de viviendas y hoteles en el interior (Salto, Paysandú y Fray Bentos, por ejemplo).

En los 60' se realizó una reestructuración administrativa que transformó las secciones en departamentos con gerencia propia y se ubicó a un gerente general en la cúpula de la administración.

Durante la década del 70' se desarrollaron varios ramos como seguros de exportación e ingeniería (construcción, montaje y otros ramos técnicos) que acompañaron la construcción de obras de gran envergadura.

El BSE acompañó el auge de los reaseguros a nivel internacional con una política expansiva en la materia, actuando como reasegurador y también como retro cesionario (reaseguros de reaseguros) en la región.

En 1993, la ley 16.426 dispuso la desmonopolización de los seguros, salvo en accidentes de trabajo. El BSE asumió la necesidad de aumentar su presencia en el mercado y adaptar su estructura administrativa y sus negocios para mantener el liderazgo.

A la gestión técnica comercial, sumó una estructura operacional con actividades de prevención, educación y formación, desarrollando su rol de responsabilidad social hacia la comunidad.

En 2011 con la celebración de 100 años, el BSE empieza a construir sus próximos 100 años inmersos en procesos de renovación generacional y tecnológica, la implementación de reformas edilicias y un proceso de gestión por planificación estratégica que apunta a consolidar el liderazgo de los mercados en competencia y brindar una prestación de excelencia del seguro de accidentes del trabajo.

En 2013 se coloca la piedra fundacional del Nuevo Sanatorio, que se ubicará en un predio de casi dos hectáreas sobre la calle José Pedro Varela. El centro de atención será un centro de referencia nacional y contará con gimnasio, salas de terapia y piscinas especiales para rehabilitación de pacientes.

En 2014 se inaugura el nuevo edificio VIDA BSE ubicado en Colonia 1021, esquina Avenida Libertador. Modernas oficinas donde se brinda atención especializada e integral de los seguros de accidentes personales, vida y ahorro. El presidente del BSE, Mario Castro, destacó que con el actual impulso a la cartera Vida, el “BSE renueva su vocación de hacer posible el acceso a los seguros para todos los uruguayos”.

La solidez económica financiera, el desarrollo de un capital humano de alto desempeño y ofrecer un servicio de calidad a clientes y usuarios, siguen siendo los cimientos para posicionar al BSE como una de las principales empresas públicas del siglo XXI.

En el transcurso del año 2017 se generó la comisión denominada “Nuevo Paradigma”, la cual surge del pedido inminente de un cambio en el rol del contador dado por el cambio tecnológico y las necesidades del BSE.

En estos años de trabajo, se vio cómo la tecnología nos permitió ir cambiando nuestras tareas, pasamos de realizar los cálculos con Excel y cargar diskette en un sistema de MS-DOS, a tener un software específico para el cálculo de los sueldos, logrando así una mayor seguridad y transparencia. Hoy en día un sector que tiene 5 personas, que trabajaban horas extras de lunes a sábados, está prácticamente exento de labores.

Es inminente el cambio, se entendió necesario repensar cuál es el rol del contador dentro de una organización donde es posible la tercerización del trabajo contable a un estudio privado.

En uno de los encuentros anuales que se realizan cotidianamente, se transmitió a los colaboradores la necesidad de formar un grupo de trabajo, transmitiendo el sentido de urgencia del cambio que necesita la División, por parte de la Directora de la misma.

Se formaron grupos de trabajo y se sugirió que se presentaran propuestas de cambio para cada sector, ideas de cómo se puede trabajar mejor, tareas pendientes que se deberían realizar y no se realizan por la vorágine del trabajo diario, entre otros.

Como resultado a esto se eligieron líderes voluntarios que de alguna manera u otra influyen en la División. Se conformó lo que Kotter llama coalición, y se denominó “Equipo de Nuevo Paradigma”.

El equipo se apoyó en los pasos de Kotter para llevar a cabo el proceso de transformación que se está realizando en la División Contable, cuando digo realizando es porque es un cambio en estado permanente, debido a que se dieron muchas bajas de personal en estos últimos años y se introdujeron varios cambios en la forma de trabajo por el desarrollo tecnológico.

De forma primaria el equipo investigó como trabajan otras empresas como se describe en el punto 5, posteriormente realizó encuestas y entrevistas dentro de contable, buscando saber cómo veían la División, que se plasmó en el punto 7 y se encuentra en ANEXOS. Y en el resto de los puntos se trata de describir lo que se fue recabando y analizando en su búsqueda de lograr un cambio.

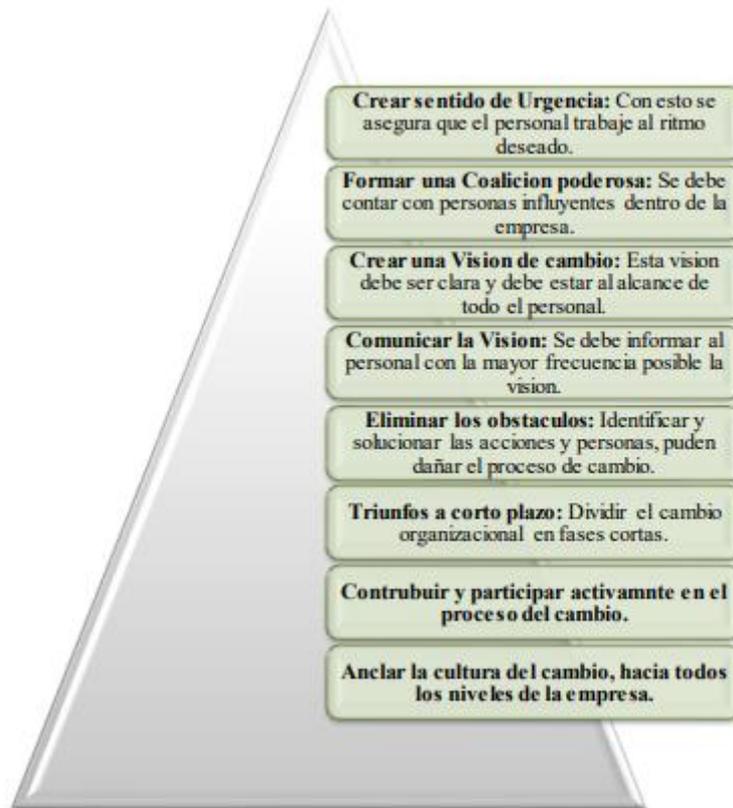
Siguiendo con los pasos de Kotter se logró convencer a la alta jerarquía que el cambio era necesario y en cada evento y cada reunión mensual de los supervisores se transmitió como se iba trabajando y a donde se estaba tratando de llegar.

Se realizaron los primeros cambios, marcando los triunfos a corto plazo, eliminando el sector “Sinistros” pasando las tareas a otro sector. Se unieron las tareas de Sueldos con Presupuesto, eliminando el sector “Sueldos”.

Se alentó al grupo de trabajo seguir trabajando en un constante cambio y se dejó la puerta abierta al cambio constante.

4 METODOLOGIA

4.1 8 PASOS DE KOTTER



4.1.1.1 Grafico Pasos de Kotter

4.1.1 Crear sentido de urgencia

El primero de los 8 pasos de Kotter consiste en desarrollar un sentido de urgencia y necesidad de cambio entre todos los miembros de la organización. De esta forma, a través de la motivación se despertará el deseo inicial para poder ejecutarlo y el hecho de que toda la organización esté en la misma sintonía facilitará cualquier proceso.

Para Kotter, los altos mandos son quienes deben impulsar la construcción de la urgencia. En ese sentido, para que este empiece a forjarse en todos los niveles de la organización se puede recurrir a detectar y presentar el cambio como una oportunidad, iniciar debates para poner sobre la mesa esta discusión, identificar posibles amenazas o plantear escenarios futuros.

Este punto es sin duda el más importante. No se debe intentar iniciar el cambio si sólo nosotros vemos las ventajas del mismo. Hay que intentar prever lo que sucederá a futuro y como el cambio que proponemos puede salvar las dificultades que se avecinan, o cómo explota nuevas oportunidades de negocio que se van a presentar y para las que el cambio preparará a nuestra empresa. Sólo si contamos con el apoyo de los que toman decisiones se puede intentar implantar el cambio con éxito.

4.1.2 Formar una coalición

Detectar influenciadores para liderar el cambio es el siguiente de los 8 pasos de Kotter. Un liderazgo fuerte y el apoyo visible de personas clave en la organización ayudarán a convencer a las personas de la necesidad del cambio.

Estos líderes no necesariamente deben ocupar posiciones en los altos mandos, aunque no los excluye. Su poder puede provenir de su experiencia, status, importancia política, capacidad de relacionamiento, etc. Lo importante es que, una vez se identifiquen, se trabaje con ellos para ahondar en esa construcción del sentido de urgencia del cambio.

Se trata de identificar a aquellos líderes dentro de la empresa, que han compartido la misma visión y hacerles partícipes del cambio, involucrarles, estableciendo un frente común. Hay que trabajar juntos para llevar a cabo el cambio. Pero antes debemos asegurarnos que el grupo seleccionado tiene la suficiente representatividad dentro del colectivo, y que la mezcla sea extensa. Es conveniente que no todas las personas sean del mismo departamento.

4.1.3 Crear visión para el cambio

El tercero de los 8 pasos de Kotter favorecerá la reducción de la resistencia al cambio entre los miembros de la compañía. Esta visión debe ser clara, concisa y fácil de comunicar, que ayude a las personas a ver y entender lo que se está tratando de conseguir. Así, al determinar los valores del cambio y crear una estrategia para alcanzar esa idea, las instrucciones cobrarán más sentido para las personas, lo que facilitará el proceso.

4.1.4 Comunicar la visión

La visión, o el camino a seguir, deben comunicarse de manera constante y adecuada a todos los niveles de la organización. Esto, garantizará que la información llegue a todas las personas de la empresa y que todas se hagan conscientes de la necesidad de cambio.

Para enviar un mensaje más claro, el cuarto de los 8 pasos de Kotter plantea que la visión debe incluirse en todas las acciones de la compañía: hablar frecuentemente al respecto; responder honestamente las dudas y ayudar a esclarecer los temores; aplicarla en las operaciones y en la toma de decisiones; así como actuar acorde a ella.

La resistencia al cambio es nuestro enemigo, y por eso hay que elaborar una visión que sea fácil de transmitir, y contar en un periodo breve de tiempo, que no lleve más de cinco minutos. Hay que identificar los puntos claves por los que es necesario el cambio, tener una reseña de cómo vemos el futuro de la empresa si aplicamos el cambio, y describir la estrategia que se seguiría para alcanzar los beneficios que nos reportaría el cambio. Una vez acordado con nuestro equipo “la visión” y que ésta es la forma de contarla, hay que practicar para que no haya fisuras ni divergencias entre los miembros de la coalición, pues probablemente a cada uno le toque evangelizar en sus respectivos departamentos y contar lo acordado.

Al igual que se traza una visión del futuro de la organización en busca de la consecución de los objetivos estratégicos de una empresa, se debe concebir una hoja de ruta para los procesos de cambio.

Ahora ya tenemos definida la visión, y su finalidad es comunicarla a toda la empresa. Sin duda, encontraremos resistencia, por lo que será determinante para el éxito, transmitirla una y otra vez hasta que penetre a todas las capas organizativas. Debemos predicar con el ejemplo y responder honestamente a las cuestiones y temores que se susciten en la plantilla. Hay que hablar a menudo de la visión del cambio y aplicarla en todos los aspectos.

4.1.5 Eliminar los obstáculos

En este punto, la mayoría de los miembros de la organización están convencidos de las bondades del proceso de cambio. Sin embargo, es importante reconocer potenciales amenazas para eliminarlas. Estas pueden ir desde personas que aún se encuentran en una etapa de resistencia o debido a procesos o estructuras de la empresa que frenan el avance.

Para eliminar los obstáculos se recomienda identificar nuevos líderes del cambio, revisar que la estructura de la organización y los procesos estén en unísono con la visión, recompensar a quienes trabajan para el cambio e identificar a quienes aún se resisten para ayudarles en el proceso.

A estas alturas de la película, ya todo el mundo es consciente del cambio que se quiere imponer en la empresa, y cuáles son los beneficios de imponerlos. Habrá quienes viendo las ventajas que supone se hayan lanzado a aplicarlos ya en su trabajo diario. A estas personas hay que recompensarlas, ya sea a través del organigrama o incluyéndolas en el grupo promotor del cambio. Pero también aparecerán quienes se resisten al cambio. No costará mucho

identificarlos, y en este caso habrá que hacer que tomen consciencia de lo que supone para la empresa no aplicar los cambios.

4.1.6 Asegurarse triunfos a corto plazo

El sexto de los 8 pasos de Kotter exhorta a mantener la motivación trazando metas a corto plazo que permita a los trabajadores ver los resultados del proceso de cambio ¡Y celebrarlos! Por el contrario, si las personas no empiezan a ver resultados pueden desanimarse y aportar negatividad que puede dañar lo que se ha logrado hasta el momento.

De esta manera, es importante analizar de antemano los pros y contras del proyecto, reconocer a las personas que trabajan para el cambio; al igual que apostar por proyectos y metas con una alta posibilidad de éxito.

Estos procesos pueden ser largos. Por eso conviene asegurarse de definir una serie de hitos que tengan un éxito asegurado y que sirvan para reforzar el avance del proceso de cambio. Estos hitos pueden ser proyectos, que no requieran demasiados recursos y que se puedan llevar a cabo sin involucrar a aquellos que se oponen al cambio. Deben ser proyectos económicamente viables, pues deseamos poder esgrimir la rentabilidad del proyecto como un argumento a favor de nuestra propuesta de cambio. Y por último, hay que agradecer al equipo el esfuerzo y dedicación, que ha llevado a alcanzar con éxito la meta fijada.

4.1.7 Construir sobre el cambio

No hay que adelantarse a la victoria. Creer que el cambio se ha producido por alcanzar un éxito, sería un error. Con el primer éxito hay que seguir buscando qué mejorar, para que el segundo caso vaya más holgado. Y así en un pequeño proceso iterativo que se aprovecha de la inercia del cambio. Aún no se ha consolidado, por lo que la gente está abierta a mejoras continuas sobre

la misma visión. Así nuestro cambio, puede acabar refinándose hasta alcanzar un Si. Si bien es importante celebrar los logros conseguidos a corto plazo, se debe reconocer que lograr un verdadero cambio a largo plazo es un proceso lento y profundo. En ese orden, el séptimo de los 8 pasos de Kotter supone que cada resultado alcanzado es una oportunidad para analizar qué salió bien y qué aspectos se pueden mejorar.

Muchos proyectos de cambio terminan fallando, según Kotter, porque cantan victoria demasiado temprano. Por eso, es importante adoptar una actitud de mejora continua, siempre trabajando con el foco en la visión de cambio.

4.1.8 Anclar el cambio a la empresa

El último de los 8 pasos de Kotter consiste en hacer que el cambio conseguido se convierta en parte de la cultura de la organización. De esta manera, será transversal a todas las acciones y a todos los niveles en el día a día. Los líderes son una figura fundamental para anclar el cambio y evitar el retorno a fases iniciales.

Principio del formulario

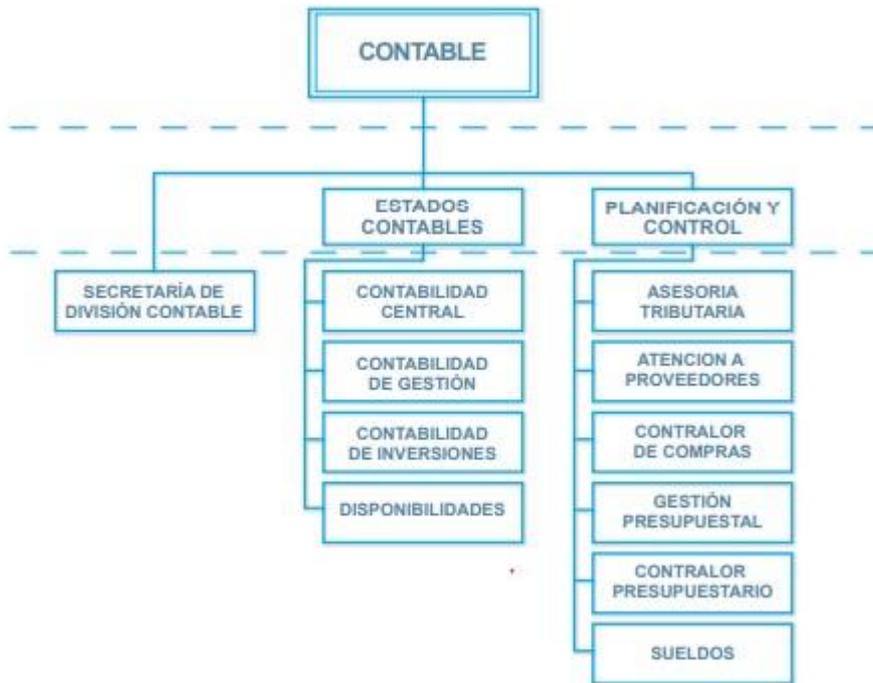
Nuestra propuesta de cambio se ha consolidado y ya es la forma habitual en que la empresa trabaja. Pero eso no significa otra cosa, que volver a empezar, volver a anticiparnos al futuro de la empresa, y volver a proponer un cambio que prepare a la organización para lo que viene. Como en tantas cosas en la vida, para mantenerse en el mismo sitio, hay que evolucionar constantemente. Y esto no puede ser distinto en el mundo de la empresa, que debe abrazar la filosofía del cambio constante como un mantra que la ayude a una mejora continua.

5 ANALISIS DE LA SITUACION DE CONTABLE EN LA ACTUALIDAD

La División Contable al día de hoy está compuesta por una Directora que encabeza la pirámide jerárquica de dos Departamentos, Estados Contables y Planificación y Control, cada uno está compuesto por cuatro y cinco sectores respectivamente. Planificación y Control, está integrado por Asesoría Tributaria, Compras, Atención a Proveedores, Control Presupuesto y Sueldos. Dentro de Estados Contables esta Contabilidad de Inversiones, Contabilidad de Gestión, Contabilidad Central, Disponibilidades. En total cuenta con cincuenta y ocho colaboradores. Los cargos son dos Gerencias, cuatro Subgerencias, denominadas Contador Supervisor, nueve Contadores, seis Ayudantes de Contador y el resto Administrativos, dentro de los cuales hay dos Becarios.

Las tareas de la División a modo general son:

- ✓ Presentar el Balance Anual del BSE
- ✓ Realizar los Pagos a Proveedores, incluyendo dentro de la palabra proveedores todos los que realizan o proveen al BSE.
- ✓ Realización del Presupuesto Anual
- ✓ Gestión Tributaria, pago de Impuestos y presentación de Liquidaciones
- ✓ Contralor de Compras con autorización del Contador Delegado
- ✓ Contabilización total del BSE
- ✓ Realización de Informes para organismos
- ✓ Liquidación de Sueldos de Funcionarios
- ✓ Informes contables trimestrales



5.1 Organigrama División Contable Actual

El Departamento Estados Contables realiza la contabilidad de todo el BSE, prepara los balances trimestrales y el Balance anual. Por lo que cada tres meses trabajan a contra reloj para poder llegar a tiempo con todos los requisitos y los informes que les son solicitados.

El sector Disponibilidades realiza las conciliaciones Bancarias de todas las cuentas del BSE, trabaja en contacto con Finanzas y con Contabilidad de Inversiones. De hecho las contadoras trabajan a la par y se colaboran en el diario accionar.

Contabilidad de Inversiones trabaja en la contabilidad de las inversiones que realiza el BSE, trabaja en contacto estrecho con Finanzas. Por otro lado también trabaja los préstamos a Rentistas, los alquileres de fincas del BSE y las deudas de préstamos que se otorgaba el BSE anteriormente.

Contabilidad Gestión encargado de controlar y ajustar reportes para su correcta exposición. Reportes que se envían a diferentes unidades y solicitantes externos como ser la Súper Intendencia, entre otros.

Contabilidad de Central se encarga del control, ajuste y contabilización de la operativa de gestión del BSE, primas, deudores, reaseguros, reservas entre otros rubros.

El Departamento de Planificación y Control tiene sectores con tareas menos conectadas entre sí, que tienen tiempos cíclicos mensuales y no son afectados por los tiempos de los cierre de Balance trimestrales. Es común escuchar a los compañeros de este Departamento decir que no tienen nada que ver con el Balance.

Atención a Proveedores arma los llamados lotes de pagos para que posteriormente Tesorería realice los pagos a las diferentes entidades. Hace las gestiones de RUPE. Atiende a los proveedores del BSE, recepción de la facturación.

Asesoría Tributaria realiza las declaraciones juradas a la Dirección General Impositiva (DGI), realiza las nóminas al BPS, los pagos a la Caja Bancaria y asesora sobre tributos.

Contralor de Compras realiza el control y autorización de las compras que se generan en el Departamento Logístico. Llevando un control de los renglones presupuestales.

Contralor Presupuestal lleva a cargo el control de la liquidación de sueldos y confecciona el presupuesto anual. Realiza las interpretaciones presupuestales.

Sueldos realiza la liquidación en estrecho contacto con Capital Humano y Contralor Presupuestal.

Gestión Presupuestal fue un sector creado a raíz de la comisión para el cambio de paradigma, se encarga de la creación y ejecución del Presupuesto.

De las entrevistas se desprende que se ha mejorado mucho en la coordinación y la comunicación con los interlocutores internos del BSE después de pautar cronogramas de informes, lo que ha logrado saber en qué fecha tienen que presentar cada cosa y cumplir con esos requerimientos. Se ha centrado los pedidos en Contabilidad de Gestión, que los deriva a los demás, realizando el seguimiento de los mismos.

Igualmente siguen habiendo problemas de comunicación, y coordinación sobre todo con los requerimientos de Sistemas, varios compañeros han planteado la necesidad de tener un interlocutor de Sistemas en Contable o un colaborador de Contable familiarizado en sistemas. Sistemas respondió al pedido, que un colaborador estancaría su carrera tomando ese rol en contable y no sería posible.

De las entrevistas también se desprende que con la incorporación del Software de Gestión Interna de Capital Humano (GICH) se ha logrado que muchas tareas que realiza el sector Sueldos, sean realizadas directamente por Capital Humano, si necesitando un control de Control Presupuesto. Hay una repetición de tareas por parte de Sueldos, ya que las cargas al sistema que hacia Sueldos las hace Capital Humano. El Gerente General manifestó estar de acuerdo con que se estaba dando esta duplicación de tareas y con que era una buena opción trasladar a Capital Humano el sector Sueldos.

A raíz de varios factores que se fueron dando en la División fue que surgió la creación de una comisión que se centró en estudiar ¿cómo se estaba trabajando?, ¿cómo trabajan otras empresas en el área contable?, ¿qué podía mejorar para acompañar el cambio tecnológico y el descontento de los funcionarios?.

6 SITUACION DEL AREA CONTABLE EN OTRAS EMPRESAS

En el proceso de investigación fueron encuestadas varias empresas con algunos disparadores: Como implementaron TI? ¿Cuántos funcionarios hay en División Contable? ¿Quién liquida sueldos? ¿Quién atiende proveedores? ¿Quién liquida impuestos? ¿Qué hacen internamente y qué tercerizan? ¿Quién eleva a la Superintendencia?

Estas preguntas fueron realizadas a un Hospital, OPP, Banco Central, Banco Hipotecario, Aseguradora, AFAP. (Se encuentran en ANEXOS)

De allí recabamos que la cantidad de personas que trabaja en Contable es muy inferior a la que trabaja en la División Contable del BSE, van desde 10 a 30 personas. Tercerizan muchas tareas contables a estudios privados, como ser los impuestos; o las realizan otros sectores como ser Capital Humano en el caso del pago de sueldos o Finanzas en el caso del pago a proveedores. La liquidación de sueldos, en todas es realizada por la División Capital Humano o tercerizada externamente a un Estudio Contable.

Esto nos da la pauta que en otras compañías se trabaja muy distinto que en el BSE y puede que debemos evaluar un cambio de estructura. Teniendo en cuenta los costos de tercerizar tareas o distribuirlas a otras partes del BSE.

Por otro lado todas cuentan con apoyo de Sistemas o tienen un Sistema SAP para llevar la contabilidad.

El Gerente General del BSE nos manifiesta que él es consiente que otras empresas de la competencia contrata estudios contables y terceriza el servicio reduciendo costos, pero él considera que no sería lo adecuado para el BSE, cree que debemos mejorar el índice combinado, ventas sobre costos, bajando los costos de Servicios de Apoyo como es contable.

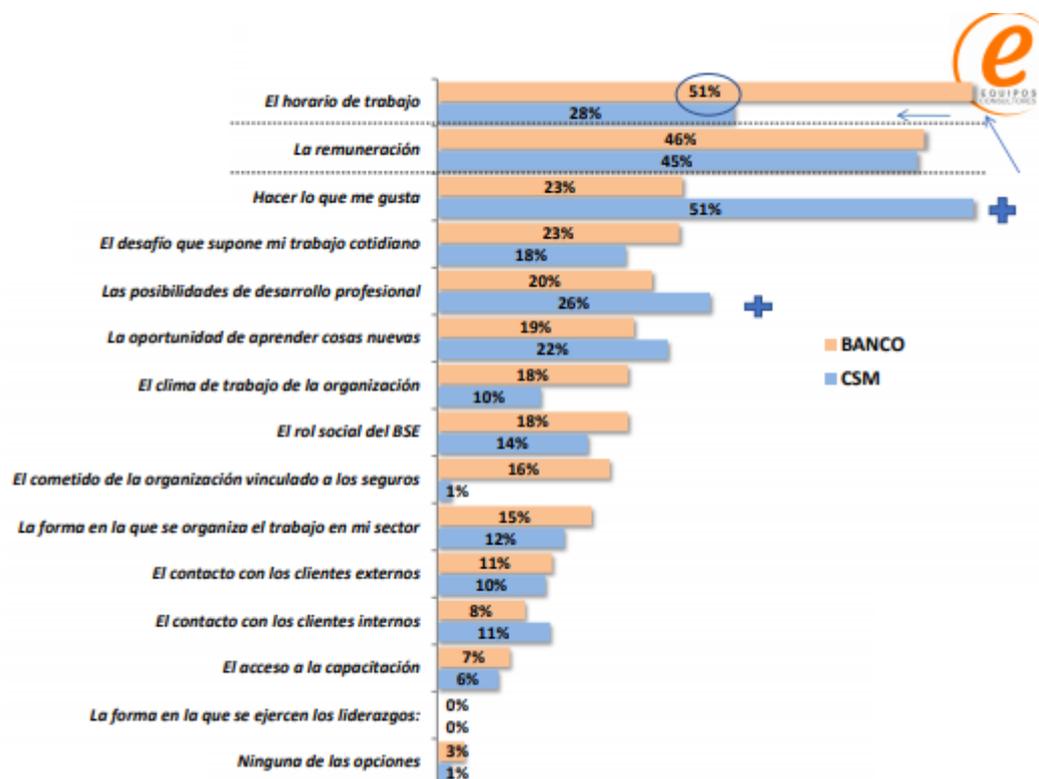
7 MOTIVACION

El equipo de trabajo analizo dentro del BSE como se encuentra el clima laboral partiendo de la última encuesta realizada en el BSE en 2018 por Equipos Consultores. La misma muestra que el personal tiene alta satisfacción por su trabajo ya que es un empleo seguro, estable y la carga horaria semanal es baja con respecto a la mayoría de los empleados de oficina en Uruguay, trabajan seis horas, treinta minutos, cuando lo general son ocho horas diarias. Pero cuando se cuestiona sobre motivación, desarrollo profesional, clima laboral, la comunicación o el reconocimiento laboral, las cifras bajan considerablemente, lo que denota un grave problema en esos aspectos.

7.1.1 Grafico Le pedimos que nos diga cuan satisfecho se siente con algunos aspectos específicos de su trabajo dentro del BSE, utilizando una escala del 1 al 5.

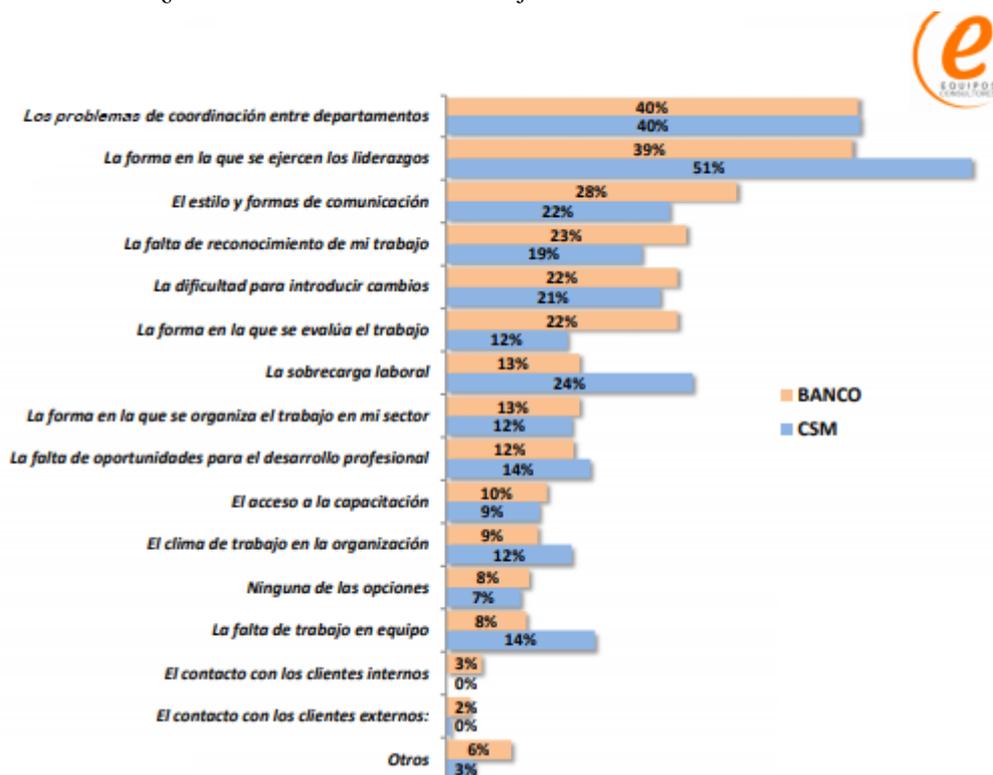


7.1.2 Grafico ¿Qué cosas le motivan en su trabajo en el BSE?

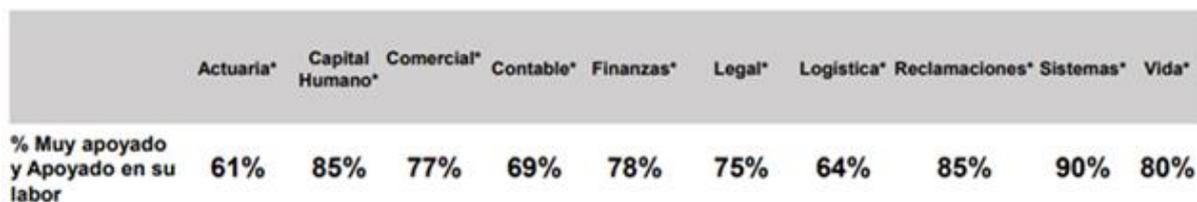


Cuando se plantea cual es la desmotivacion laboral el problema que mayor indice tiene es la mala comunicaci3n y la forma en que se ejercen los liderazgos.

7.1.3 Grafico Y ¿cuáles le desmotivan en su trabajo en el BSE?



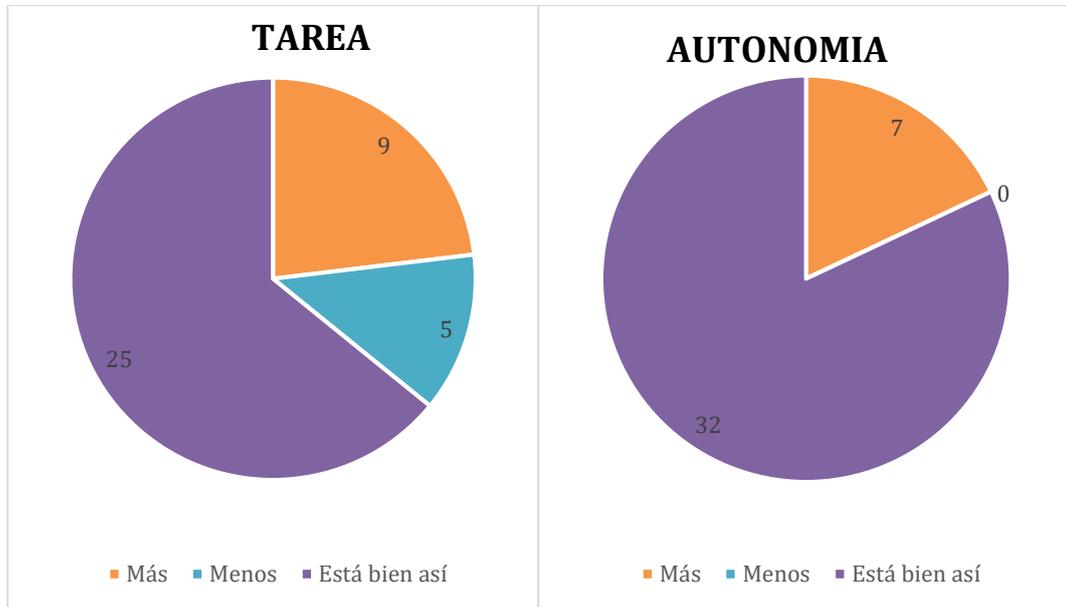
7.1.4 Grafico Si pensamos en la relación con su/s superior/es directo/s, en general usted diría que se siente...?



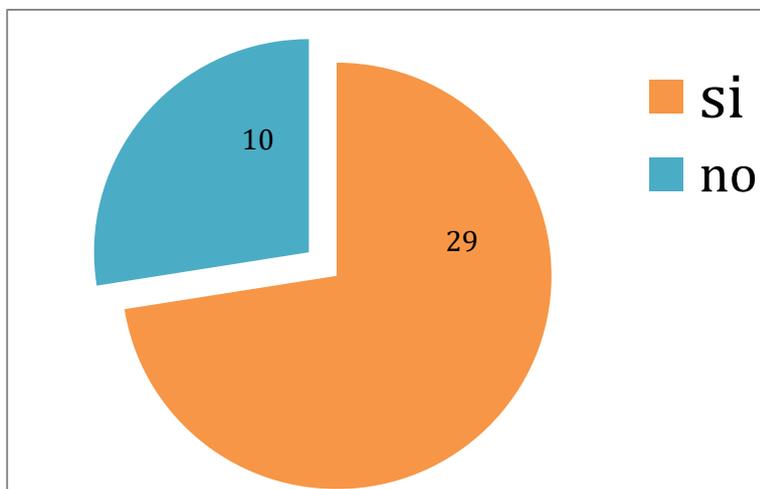
Contable es una de las Divisiones con menor porcentaje de satisfacción, eso denota lo que plasmamos en la introducción y más adelante sobre la desmotivación de los colaboradores.

Para conocer más internamente como estaban los colaboradores en algunos aspectos se realizó una encuesta dentro de la división con los siguientes disparadores:

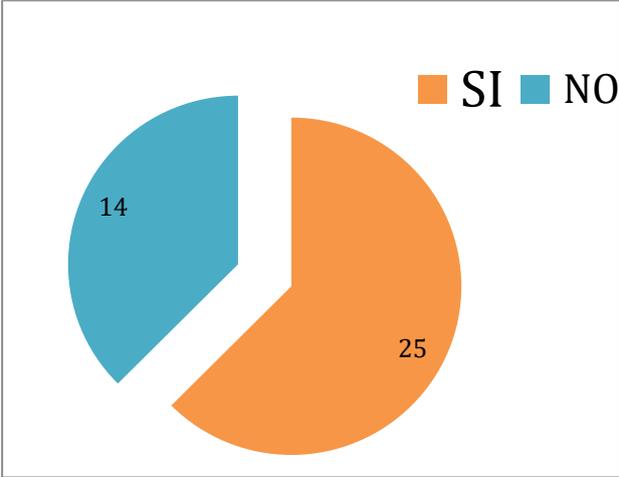
7.2.1 Grafico ¿Cómo te sentís con respecto a tus tareas / autonomía? ¿Te gustaría tener más o menos tareas y/o más o menos autonomía?



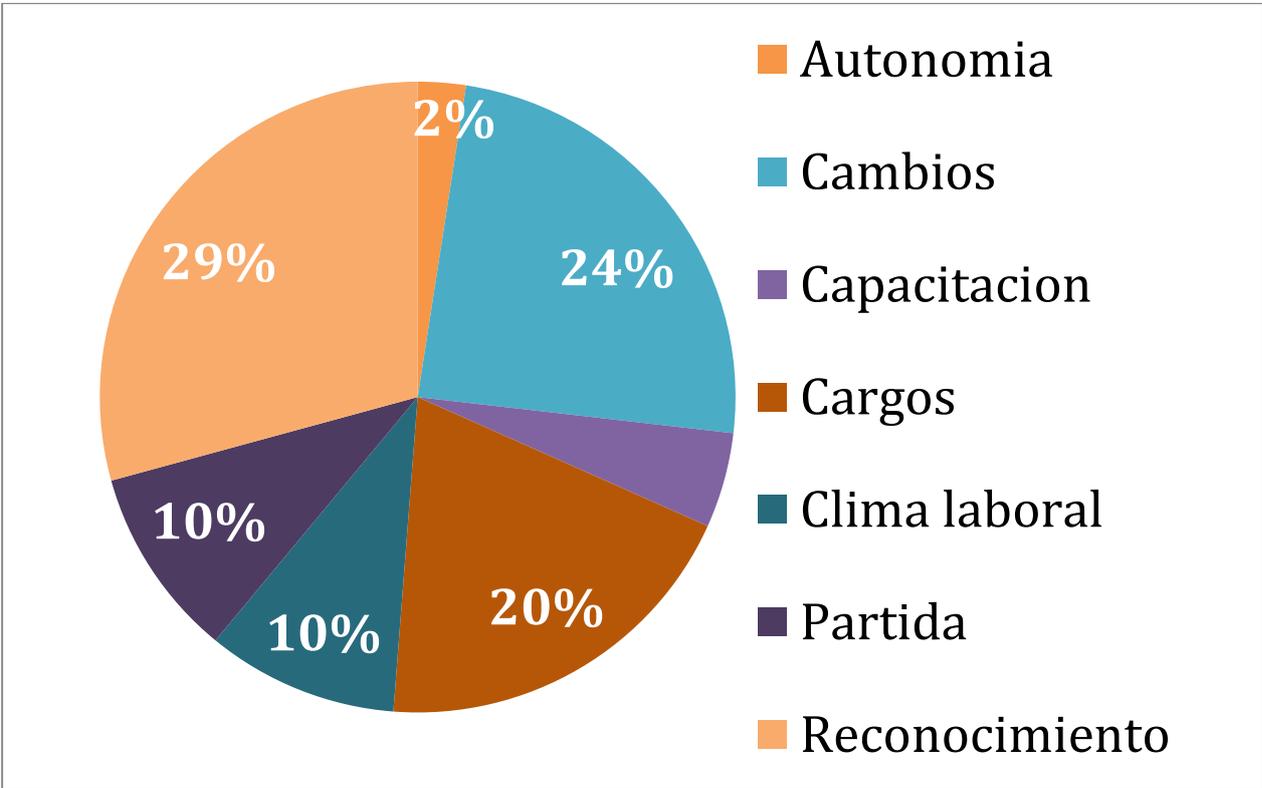
7.2.2 Grafico ¿Crees que los cambios motivan a trabajar mejor?



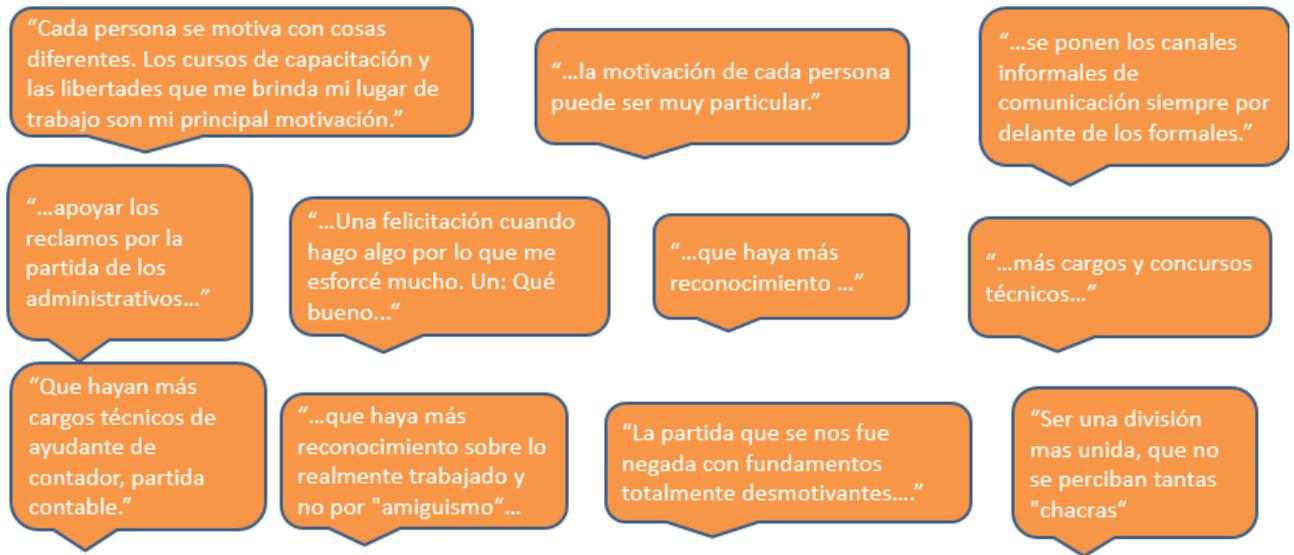
7.2.3 Grafico ¿Sentís que se consideran las necesidades de los funcionarios a la hora de pensar en los cambios?



7.2.4 Grafico ¿Qué te parece que podría motivarte más?



7.2.5 Grafico ¿Qué te parece que podría motivarte más?



Esta encuesta mostro que la principal motivación es el reconocimiento, los cambios y acceder a cargos sea por estatus o ingresos.

Motivar a alguien, en sentido general, no es más que crear un entorno en el que éste pueda satisfacer sus objetivos aportando energía y esfuerzo. La motivación es algo que nos impulsa, que nos compromete, pues eso mismo ocurre en nuestra vida laboral. La motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas y la situación, de ahí la importancia que los directivos dominen esto para que valoren y actúen, procurando que los objetivos individuales coincidan lo más posible con los de la organización.

Según estudiamos en la materia Recursos Humanos en el posgrado, los factores que influyen en la motivación son:

- Remuneración
- Desarrollo de carrera
- Clima laboral

- Conciliación vida laboral-personal
- Gusto por la tarea
- Beneficios
- Reconocimiento
- Relación con el jefe

Por lo que muestran las encuestas los colaboradores del BSE tienen varios de estos factores colmados, lo que hacen que sigan trabajando con cierta motivación, pero aún falta lograr un 100%.

¿Qué es lo que motiva a la gente en el trabajo hoy en día? Voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Maslow habla de que cuando tenemos las necesidades satisfechas, éstas no nos impulsan a tener ningún comportamiento. Y sólo las necesidades que están aún insatisfechas son las que van a influir en nuestro comportamiento. Según sea el escalón en el que nos encontremos, serán las cosas que nos motiven a seguir una determinada conducta



7.2.6 Jerarquía de necesidades

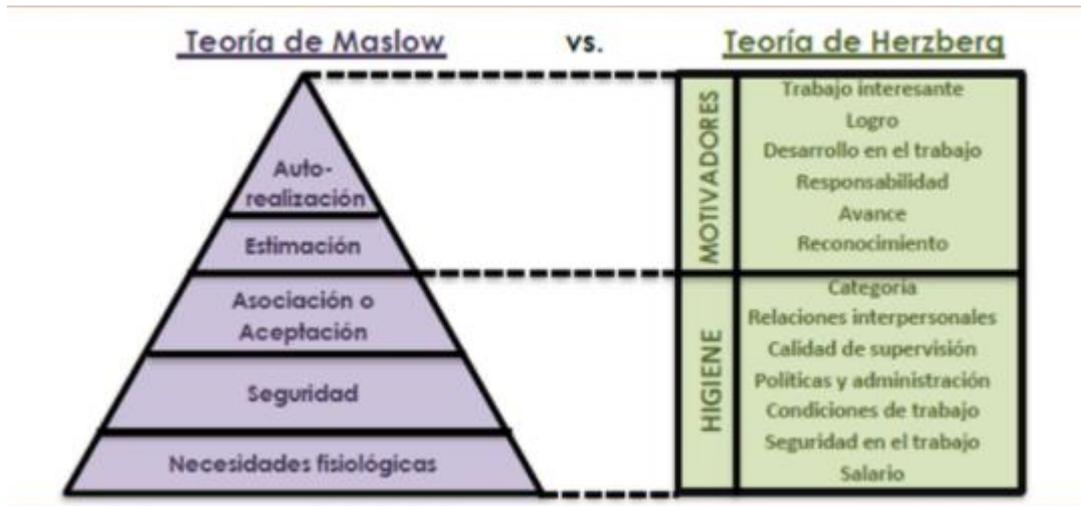
La Teoría de Herzberg habla sobre los Factores de Higiene, Se enfocan principalmente en el contexto en el que se produce el trabajo y pueden desmotivar cuando no están presentes:

- Salario y beneficios
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Ambiente físico
- Relaciones con el Supervisor
- Seguridad laboral.

Los cuales generan “insatisfacción” otros no generan “satisfacción”, algunos son ajenos al trabajo y otros mueven. Y dentro de los Factores Motivantes se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia.

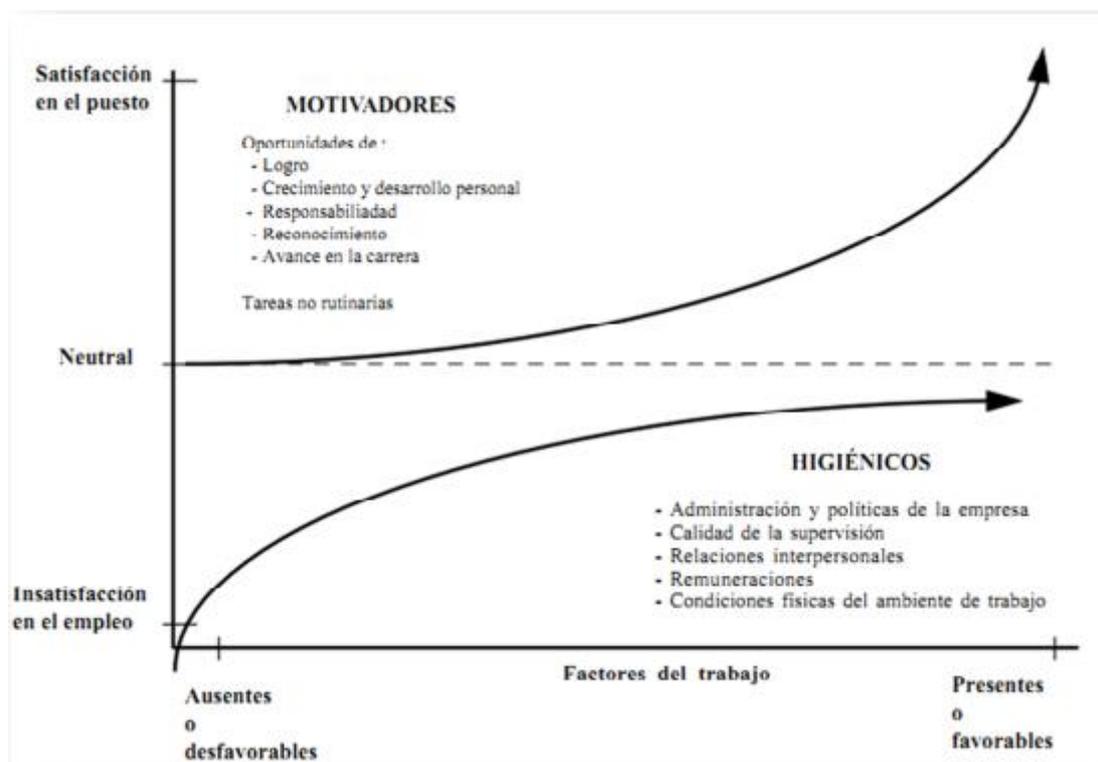
- Ascensos
- Libertad de decidir cómo realizar un trabajo
- Reconocimientos.

Están los que generan “satisfacción”, los que su ausencia no genera “insatisfacción”, los que son intrínsecos al trabajo y los que motivan



7.2.7 – Grafico de comparación de Teorías

Por otra parte Maslow dice que las personas nunca están totalmente satisfechas. Lo que motiva a una persona depende de lo que está buscando satisfacer y eso depende de lo que ya tiene satisfecho



7.2.8 - Teoría bifactorial

Herzberg piensa que no todas las cosas pueden ser grandes motivadores, los más poderosos y duraderos tienen que ver con el crecimiento de las personas.

En resumen las distintas teorías nos dicen que la motivación está vinculada con las necesidades que tenemos insatisfechas (MASLOW). Que cuando intentamos motivar con factores de higiene el efecto es efímero. Los factores motivantes son los que llevan a las personas a hacer esfuerzos superiores en su trabajo (HERZBERG) y si “se percibe” inequidad en las “recompensas” que la gente recibe, algunos trabajadores que se sienten injustamente recompensados pueden bajar sus niveles de rendimiento (ADAMS - T. DE LA EQUIDAD) Si existen metas aceptadas, desafiantes y alcanzables, las personas sentirán un compromiso interno para lograrlas (LOCKE - T. DE LAS METAS)

Hoy en día lo que motiva a los colaboradores son:

- Políticas de Desarrollo profesional
- Poder expresar sus ideas e inconformidades
- Buena relación/comunicación con su jefe directo
- Oportunidades de ascenso
- Buen ambiente laboral
- Flexibilidad de horarios / conciliación vida laboral-personal.
- Autonomía en sus laborales
- Reconocimiento positivo de los rangos superiores
- Beneficios especiales (días libres, recreación, guarderías, etc.)

En virtud de lo que indican estos autores y lo que manifiestan las encuestas se buscó plantear ideas que puedan hacer mejorar el clima laboral y la motivación de los colaboradores dentro de lo que es posible en un área pública, restringidos por el presupuesto y la burocracia para realizar cambios.

Las ideas planteadas fueron desde lo más idílico como ser una división que trabaje por proyectos eliminando la estructura piramidal que tiene hoy en día hasta realizar rotación de personal entre sectores para mejorar el funcionamiento actual.

8 ROTACION DE TAREAS

Evaluando la situación que se da en el Departamento de Estados Contables, en donde cada tres meses tienen que presentar el Balance Trimestral y apenas llegan a tiempo, pero poner más personal hace que los otros meses no tengan tantas tareas. Sumado a que son todas tareas cíclicas y rutinarias se presentó la posibilidad de evacuar el trabajo con rotación de tareas. Eriksson (Eriksson et al., 06) plantea tres teorías sobre los motivos que impulsan a las empresas a adoptar un sistema de rotación de puesto de trabajo. La primera es la “Teoría del aprendizaje de los empleados”, dicha teoría afirma que los empleados que rotan acumulan mayor conocimiento al estar expuestos a un amplio rango de experiencias. La siguiente teoría es la “Teoría del aprendizaje del empresario”, las empresas a su vez aprenden más sobre sus propios empleados si pueden observar cómo realizan tareas diferentes. Para finalizar, la “Teoría de la motivación de los empleados”, sostiene que la rotación de puestos motiva a los empleados y evita el aburrimiento provocado por la repetición interminable de las mismas tareas.

En estos últimos años se ha realizado mucho hincapié en que todos los colaboradores desarrollen todas las tareas del sector, para cubrir licencias y se ha solicitado por el Departamento de Riesgos que todas las tareas deben estar respaldadas por un Manual o Instructivo, por lo cual es posible que un colaborador pueda realizar una tarea leyendo un documento que indica el paso a paso de la tarea.

La rotación de puestos supone que los trabajadores pasan de unas tareas a otras, es decir, se intercambian sus puestos de trabajo periódicamente. En algunos casos, se trata de tareas similares, aunque dentro de puestos de trabajo ubicados en contextos, secciones o departamentos diferentes. El intervalo de tiempo que se permanece en un mismo puesto o tarea puede oscilar desde menos de una jornada de trabajo hasta varios meses. De cualquier forma,

conviene que los propios interesados participen en esta iniciativa de cambio y aporten su parecer respecto al intervalo de rotación.

En principio, el objetivo más inmediato que suele perseguirse con la rotación de puestos es favorecer una cierta diversidad de tareas, actividades y entornos, para salir de la rutina cotidiana.

Los motivos que pueden dar lugar a una rotación de puestos son muy variados:

- Imposibilidad momentánea de suprimir o modificar cierta tarea tediosa o pesada.
- Seguridad de equipos y personas.
- Repartir la fatiga que puede producir el desempeño de las tareas de un puesto.
- Mayor motivación del personal.

Cuando los puestos rotan se difuminan las fronteras entre los puestos de trabajo involucrados y las personas que los realizan, y se obtiene un personal polivalente e intercambiable. Esto contribuye a la capacidad de adaptación de la empresa y de los trabajadores, gracias a la movilidad funcional y al incremento de conocimientos que ello puede suponer. Ayuda a saber más de la empresa en su conjunto y a entender plazos y formas de otros sectores. Aunque la rotación de puestos no conlleva necesariamente una mejora cualitativa del trabajo para las personas implicadas, puede ser de interés por lo que supone de variedad y cambio, en cuanto a las habilidades y conocimientos que se requieren para el desempeño de los diferentes puestos y puede ser una forma de alejar la monotonía y descansar de una tarea. Al adoptar un sistema de rotación de puestos, conviene evitar el posible deterioro de las relaciones sociales entre trabajadores, debido a la interrupción de las interacciones personales por el cambio periódico de puesto de trabajo.

No obstante, siempre debemos estar pendientes de las personas “afectadas por esa rotación de puestos de trabajo” y su forma de percibir este sistema. Puede haber resistencia de los trabajadores más antiguos a aprender nuevos trabajos, puede haber una percepción de propiedad de las tareas de trabajo por el trabajador, dificultad en la selección de los puestos a rotar o el miedo a los errores de los trabajadores.

9 COMUNICACION

Se realizaron entrevistas a personas relacionadas con la División, referentes con los que los colaboradores de Contable trabajan constantemente, para saber su opinión. De allí recabamos que existen graves problemas de comunicación y coordinación para trasladar información y para coordinar trabajo. Las áreas que se contactaron fueron Sistemas, Finanzas, Capital Humano, Comercial.

Algunos comentarios que nos dan la pauta de estar teniendo problemas de comunicación y coordinación son los siguientes:

Capital Humano “Manifiesta que tienen ciertas dificultades de comunicación, a veces tienen intercambios complicados. No logran entenderse, no son claras las demandas, les pasa mucho con contralor presupuesto. No está bien expresada la demanda o no entienden ellos lo que tienen que hacer.”

Sistemas “Nos manifiesta que falta coordinación entre Sueldos y Presupuesto, y un análisis previo a la solicitud de los requisitos de modificación o agregar opciones dentro del Sistema de Liquidación de Sueldos (GICH).”

Actuarial “Nos comentó que la desorienta un poco el tema del presupuesto. Donde le piden datos proyectados. No está claro y considera que tal vez el trabajo pueda ser de contable. Falta información sobre por qué o para que lo armamos.”

Finanzas “la relación es buena, salvo en algunas ocasiones que hay desentendimientos por temas laborales, que van mails a todo Operaciones Financieras, y no le llega al destinatario real. La gente interesada, ve que el mail es para todo Operaciones Financieras y no lo mira.”

Logística “Le gustaría que los criterios establecidos estén escritos (pues pasa a veces que los criterios cambian). Por ejemplo el artículo 43 ya no permite fraccionamiento de servicios. Si estuviera escrito, les ayudaría a reaccionar más rápido a los cambios y economizarían tiempo ellos y las chicas de Contralor de Compras. Acota que la comunicación es muy buena a pesar de esto, pues siempre le buscan soluciones rápidamente.

Acota que los demás compradores de esta unidad de compra, tienen la misma percepción en lo que refiere a la demora en la aprobación de órdenes de compra y el tema de los cambios de criterio.

Internamente también se notan problemas de comunicación, lo notamos en los resultados de las encuestas que publicamos anteriormente.

Kotler nos habla de la comunicación organizacional y los problemas que tiene. El primer problema que plantea es la sobrecarga de información, un bombardeo de información que no permite asimilar completamente. El segundo problema es la falta de apertura entre directivos y empleados. Los directivos pueden pensar que “si no hay mañas noticias son buenas noticias“ “no tengo tiempo de mantenerlos informados de todo lo que quieren saber”. Algunos administrativos retienen información aun cuando compartirla resultaría útil. Un tercer problema es el filtrado. Cuando los mensajes se pasan de una persona a la otra, parte de la información se queda fuera. Si un mensaje pasa a través de muchas personas, cada transmisión puede causar pérdidas adicionales de información. El mensaje también puede distorsionarse a medida que la gente añade sus propias palabras o interpretaciones. El filtrado plantea serios problemas en las organizaciones. Cuando los mensajes se comunican hacia abajo a través de los distintos niveles

de la organización, se pierde mucha información. Las organizaciones horizontales sufren menos de los problemas causados por el filtrado de información que atraviesa las diferentes capas.

Al hablar con el Gerente General notamos que desde contable no se están trasladando las necesidades que tiene sobre el cambio, se reiteran pedidos sobre los mismos proyectos que está involucrado la División de Sistemas y no se ha manifestado una solicitud de cambio profunda.

10 AHORRO DE COSTOS

Debido al reajuste económico que se solicita por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto en los lineamientos comunicados para el presupuesto, es inminente realizar un ahorro de costos en todo el BSE. Como el recorte de vacantes que proponen de eliminación de las dos terceras partes del capital humano que en cada año se jubila, es un recorte indiscriminado sin un análisis de la situación de cada área, sin evaluar las necesidades de cada sector ni cómo se va a ver afectado el trabajo en general.

Hace unos años se plateo por parte del Directorio una Resolución, que indicaba que las personas mayores de 62 años debían jubilarse a no ser que el Directorio considerara que debían quedarse. Este suceso género que personas con mucho conocimiento del negocio y sobre todo en el Hospital del BSE se tuviera que jubilar, perdiendo un importante Capital Humano. La razón de esta medida tiene varias aristas, la renovación del plantel de funcionarios, bajar los costos salariales jubilando personas con cargos altos y muchos años de antigüedad, eliminando vacantes. Deberíamos evaluar el importante valor que tiene el conocimiento para el negocio, el cual debiera ser considerado al bajar costos de forma indiscriminada. Evitando que el resultado de bajar costos sea perder capital humano que es lo más valioso que tiene una empresa de seguros.

11 GESTION DEL CONOCIMIENTO

La gestión del conocimiento es un nuevo método de gestión empresarial que se asocia a la política de innovación permanente, marketing estratégico, política de recursos humanos, dirección por objetivos, calidad total y reingeniería de procesos. Ha surgido gracias a elementos como la nueva economía, la globalización y el desarrollo de las nuevas tecnologías.

Este método se trata de una gestión de recursos humanos que comporta: participación, compromiso, motivación y responsabilidad de los trabajadores, que, asociada con las nuevas tecnologías de la información, crean las condiciones para este nuevo avance en la cultura empresarial.

Entre sus objetivos, destacamos la intención de mejora de los resultados de la acción de las organizaciones, teniendo en cuenta aspectos como la productividad de las empresas y las corporaciones, la competitividad, la capacidad de liderazgo de las organizaciones en sus respectivos mercados y las oportunidades de negocio.

Las herramientas que se utilizan en la gestión del conocimiento son:

1. Programas de gestión de la documentación y la imagen: La creación de bases de datos con referencias de documentos y sus contenidos o la informatización de contenidos en papel.
2. La Intranet (elemento clave para la correcta comunicación interna de una empresa)
3. Motores de búsqueda
4. Programas de integración de información: Los accesos a la información pueden hacerse según perfiles de usuario.



11.1 Grafico Ilustrativo Gestión del Conocimiento

El BSE viene muy bien encaminado en la Gestión del conocimiento en los últimos años, creó el Departamento de Marketing, el Sector de Comunicación Interna, tiene una intranet donde hay de todo tipo de información institucional de mucho interés para sus colaboradores. En este momento se está implementando la digitalización de toda la información para llegar a tener papel 0. Y por otro lado se busca que cada sector tenga documentado todas las tareas en Manuales y plasmado en formato digital los procedimientos. Es una ardua tarea que cada Sector tiene la obligación de realizar y mantener actualizado.

También gestiona el traspaso de información entre una persona próxima a jubilarse y la persona que accede al cargo por 6 meses.

Por otra parte cuando hablamos de Gestión del conocimiento queremos hacer hincapié en el conocimiento que tiene contable del negocio, cuando pensamos en tercerizar a un estudio la contabilidad nos preguntamos y como RECTOR (software que se utiliza para cotizar, registrar las ventas de seguros, etc.) va a darles la información que ellos necesitan para hacer un Balance que no tienen el conocimiento de cómo funciona la empresa. Hoy en día si un asiento no cierra, si hay una nota de débito que analizar, todo es por medio de RECTOR, la persona que lleva la contabilidad del BSE tiene que manejar muy bien RECTOR, y eso no es posible que se de en un estudio tercerizado, ellos usan software compactos conocidos como SAP. Además hay que considerar que es información confidencial de una empresa en competencia. Pensemos que el BSE no solo vende seguros, sino que tiene un Hospital a cargo y a su vez su mayor ingreso se da por las colocaciones financieras. Sin mencionar que está regulado por la superintendencia y lleva un presupuesto anual de gastos e inversiones que se debe controlar a diario. Es posible que un Estudio privado controle los renglones presupuestarios de los gastos del BSE? Una dinámica que se da a diario entre Contralor de Compras y Compras Central. Este trabajo podría resolverse con un software que maneje los rubros y sus movimientos pero es información que no debería salir de la órbita del BSE.

12 TRABAJO POR PROYECTOS

Dentro de las estrategias que el BSE se plantea para el 2021, se encuentran trabajar por proyectos, por ese motivo y porque es tendencia en el mundo analizamos como se lleva a cabo.

Un proyecto responde a una voluntad deliberada de actuar sobre la realidad para mejorarla, para resolver sus problemas. Es una herramienta de gestión de actividades y procesos dirigidos a generar cambios y, por ende, al logro de objetivos concretos. El trabajo por proyecto implica pensar en términos de resultados y procesos, se sustenta en una actitud de insatisfacción acerca de la manera como suceden las cosas y de disposición para hacerlas de forma distinta, direcciona el camino, estableciendo desde dónde se parte, adónde se quiere llegar (resultados), se visualiza cómo hacerlo (el proceso). Marcando de forma muy responsable los límites y los lineamientos.

Un proyecto se estructura en etapas cuyos resultados están dirigidos a responder a las preguntas-guías del proceso de cambio: de dónde partimos, qué queremos alcanzar, cómo lo vamos a hacer, qué logramos y qué queda por hacer. Implica entonces iniciar "un camino que se va construyendo al andar" y, por ende, cada punto de llegada se constituye en un nuevo punto de partida. De ahí la necesidad de un plan estratégico de mejora que incluya entre sus metas las bases, criterios y recomendaciones para la sostenibilidad del propósito y de sus logros.

Para poder trabajar por proyecto debemos desarrollar o fortalecer en las personas para la adquisición de competencias para plantear y resolver problemas - puesto que éstos constituyen un elemento detonante del proceso de cambio-, para analizar la realidad propia y del entorno, para priorizar, planificar, organizarse, interactuar con otros para encontrar las soluciones, etc.

Promover la actitud, el compromiso con el cambio y con los resultados, es decir con hacer que las cosas sucedan de manera distinta a cómo veníamos haciéndolo. Se necesitan personas con

habilidades blandas que sepan trabajar por proyectos, estas habilidades son las que nos comenta Arim en la entrevista (Anexo) realizada por las colegas plasmadas en su tesis. Son habilidades que hoy en día no las están desarrollando en la facultad de Economía y son fundamentales para el trabajador del futuro.

Si bien en las tareas cotidianas de la División Contable es difícil el trabajo por proyecto, porque son un conjunto de tareas con cierta cronología que se vuelven a repetir en ciclos, lleva a cabo un montón de otras tareas, junto con otras Divisiones y sobre todo con la División Sistemas que se llevan a cabo por proyecto y han dado excelentes resultados, como ser la implantación de RECTOR, la e-bussines, digitalización, Sistematización de Cotizaciones, entre otras.

Cuando tuvimos la entrevista con el Gerente General y le planteamos nuestra idea de que podíamos pensar en la idea de cambiar la División a una estructura horizontal, se manifestó muy a gusto “es música para mis oídos”. También nos comentó que a él le gustaría que el BSE trabajara transversal por proyectos involucrando todas las Divisiones, considera que es muy productivo.

13 NUEVO ROL DEL CONTADOR

Para analizar este tema tuvimos una entrevista con el Cr. Budiño (en ANEXOS) y accedimos a la entrevista del decano de la UDELAR Arim (ANEXOS) que fue presentada en la Tesis.

Le preguntamos cómo ve al BSE en unos años y Budiño cree que se van a dar cambios en cuatro dimensiones que tienen que ver con el modelo de negocio, con las experiencias de los clientes, con el gobierno digital y con la gestión de procesos. Obviamente la gestión de procesos es quizás lo más amplio en cuanto a los impactos.

El rol del Contador público ha cambiado y continuará haciéndolo. En este marco la normativa, la tecnología, así como la forma de trabajar se ven enfrentadas a nuevos desafíos. ¿Está preparado el actual Contador para ello? ¿Y las empresas?

La actualización permanente para los profesionales es un fenómeno común, donde este se ve ante la necesidad de cambiar el rumbo de su profesión, afrontando el reto de adquirir sobre la marcha y en el menor tiempo posible nuevas habilidades para el desarrollo de actividades diferentes a las habituales dentro de su área de experiencia.

Las causas de este fenómeno pueden observarse a través de dos grandes capítulos:

En primer lugar, se pueden observar necesidades insatisfechas de una persona por su desempeño presente, esto llevará a que la misma empiece a buscar diferentes rumbos de acción que puedan brindar mayor satisfacción a sus expectativas de toda índole.

El mayor reto que enfrentan las personas que deciden dar un giro a su profesión, es la incertidumbre que representa, así como la forma de afrontar nuevos retos sin contar con la preparación suficiente, ni con las habilidades y destrezas requeridas para ejecutar las tareas relacionadas con su nuevo rumbo profesional.

En segundo lugar, la rapidez con la que avanza la tecnología en las empresas evidencia la necesidad de contar con personal especializado en todas las áreas, así como contar con

estrategias de capacitación para el desarrollo del capital humano con nuevas competencias y habilidades técnicas en poco tiempo.

La reconversión profesional hoy en día es cada vez más necesaria. Esta actualización es la manera que tiene el Contador de brindar a las empresas la flexibilidad que requieren para cubrir las necesidades cambiantes del mercado en el menor tiempo posible.

En la entrevista con el Rector de la universidad Arim el cual es consciente de que la globalización junto a la explosión de las nuevas tecnologías y las nuevas formas de comunicación son los principales motores de la reconversión de este tipo de profesiones y por ello, fue que se dio el cambio de plan de estudios en la mayoría de las carreras, es necesario nuevos conocimientos ante esta nueva realidad, más flexibilidad. Reconoce que en la carrera de Contador Público se podría haber realizado mayores cambios, logrando aún más flexibilidad.

En el mundo digital no hay fronteras o al menos no tan rígidas como son las físicas para muchos empresarios. Internet facilita el contacto y la comunicación con países y mercados que hasta ahora eran inaccesibles. No sólo para expandir mercado, sino para compartir conocimiento o encontrar posibles socios en cualquier rincón del mundo que permitan la internacionalización empresarial de cualquier negocio.

El teletrabajo es uno de los mayores impactos en el mundo laboral, mediante el cual los trabajadores puedan realizar gran parte del trabajo desde su casa, conciliando los horarios a sus necesidades personales o familiares. Esto termina incidiendo muy positivamente en la productividad. En este sentido, la labor del Contador se encuentra en este mismo contexto, es decir, debe adecuar su forma de trabajar a las nuevas modalidades.

En esta era, los cambios son una constante exógena. En este marco, para no quedarse atrás el Contador ha decidido reconvertirse en función de los mismos. Es necesario que desarrolle

nuevas habilidades para poder no sólo adaptarse, sino que también participar activamente. Para lograrlo tiene que tener una actitud proactiva, cierta avidez al cambio y trabajar en equipo.

Con el avance de la tecnología ha variado la labor, los mercados y todos los procedimientos. Cada vez se vuelve más necesario que el profesional de la contabilidad y los profesionales en general, tengan ciertos conocimientos informáticos para poder sacar un mayor provecho del entorno actual. Deberá atender las nuevas formas de comunicarse tanto con colegas como con otros profesionales, acompañando siempre la necesidad y la satisfacción del cliente.

Cuando le preguntamos al Gerente General como veía al contador en unos años nos comenta que lo ve en “un rol de asesor, de gestión de procesos, de gestión financiera, de gestión de comercial pero cada vez menos para hacer asientos, porque el mundo cambio”

En el corto plazo, será inminente que el rol del Contador vuelva a sufrir cambios dado que los mismos, además de ser inevitables son permanentes y cada vez más dinámicos. Debería estar atento a las oportunidades que esto implica y estar preparado desde todo punto de vista para sacar provecho de la situación. Tendrá que actualizar constantemente sus conocimientos teniendo en cuenta que lo único que seguirá siendo permanente...será el cambio.

14 APOORTE DEL EQUIPO DE TRABAJO

El equipo estudio cómo es la División contable para poder brindar los mismos productos que tiene hoy, agregando más análisis, con personal más motivado y satisfecho, a un menor costo.

¿Cómo se puede lograr esto? El equipo de trabajo concluyó que se puede lograr con un cambio en la estructura, con menos niveles jerárquicos y una nueva forma de trabajo, orientada a resultados, trabajando por proyectos.

Crear una División Técnica, ¿esto que sería? Tener cargos solo técnicos que permitirán un reconocimiento del personal y un compromiso mayor por su parte. Por otro lado una exigencia al mismo para sus labores, se accederán por concurso, donde se evalúa la capacidad del colaborador para las tareas. Tecnificar la División, creando cargos técnicos con el fin de mejorar el clima laboral, incentivando a los compañeros que son la mayoría técnicos a permanecer en la división y sentirse más reconocidos por su tarea. Dando una imagen exterior más profesional. Logrando un compromiso mayor por parte de los funcionarios.

¿Cómo se financia? Con los cuatro cargos de Sub Gerente que hoy día tiene.

Otros aspectos que mejoraría la forma de trabajo son las rotaciones dentro de la misma División, para un intercambio de tareas, para enriquecimiento de los sectores y el personal puede tener una noción más amplia del trabajo dentro de la División. Intercambios de puestos de trabajo, es sumamente productivo, la realización de pasantías semestrales de un departamento a otro a fin de que las personas se sientan motivados en su trabajo, no pierdan la capacidad de realizar las tareas de contabilización y análisis. Las rotaciones podrían estar marcadas desde el inicio del año para un mejor desempeño y coordinación de las mismas. Dando la tranquilidad y realizando una planificación que ayuda a la receptividad del cambio.

También realizar *coaching* de líderes, se realizarán cursos a los líderes para darles mayores herramientas a la hora de liderar.

En la entrevista con Onetto el Gerente General el manifiesta que necesita que la información provenga más analizada. Hoy en día se llega con tiempos muy limitados a la entrega de los informes y no se cuenta con un análisis de la misma para mayor información a la hora de la toma de decisiones, nuestro rol para el resto del BSE tiene que ser más proactivo a la hora de transmitir la información.

A su vez incorporar software que minimice tareas manuales, hace que acortemos los tiempos y tengamos más tiempo para análisis e interpretación de datos. Se necesita estar en contacto más con la División Sistemas que nos permita mejorar el Software que trabajamos para poder trabajar más sistemáticamente y dejar de lado las planillas Excel.

Mejorar Clima laboral, se necesitan colaboradores más a gusto, trabajando cómodos, luchando por la división con la camiseta puesta en el BSE.

Se busca lograr una División más eficiente, con colaboradores más motivados y preparados para los cambios tecnológicos, que se vienen y cambiar el enfoque de tareas pasando a ser más analíticas y menos rutinarias.

La transformación ataca varios frentes que se entrelazan y forman una cadena, modificar los procesos y la estructura logrando la motivación de los colaboradores, este cambio se va a ir logrando realizando una serie de gestiones que van a generar una reducción de personal, más eficiencia y un menor costo para la organización en su conjunto.

Por otro lado debemos buscar la forma que los colaboradores desarrollen habilidades blandas, como nos comenta Arim en la entrevista el contador del futuro tiene que ser más flexible, los trabajos cambian con mucha rapidez por el cambio tecnológico y esto hace ultra necesario que

en vez de estudiar algo específico tengamos que desarrollar habilidades de pensamiento crítico, de adaptabilidad al cambio contante.

La globalización, la revolución tecnológica y un mercado profesional liderado por *millenials* que buscan ya otras inquietudes y argumentos para decantarse por un puesto de trabajo u otro, han obligado a las empresas a hacer cambios profundos en su propia organización interna.

La sociedad pide que los procesos internos se simplifiquen y las relaciones tiendan a ser menos jerárquicas y más colaborativas. Empresas más tradicionales ya están trabajando en estos cambios pero, a día de hoy, son las *startups* y las pequeñas y medianas empresas las que más se están decantando por la organización horizontal.

El motor de cambio de toda esta transformación son los *millenials*. Los jóvenes nacidos entre los 80 y los 2000 ocupan ya gran parte del mercado laboral y tienen una concepción muy distinta del trabajo respecto a sus padres, por ejemplo. Valoran tanto, o más, su tiempo de ocio y su desarrollo personal como el éxito profesional, de ahí que busquen la implantación de medidas de flexibilidad como el teletrabajo o la conciliación familiar. Su ya (y todavía más marcada en el futuro) predominancia en las plantillas traerá consigo una adopción generalizada de modelos de gestión más abiertos y flexibles, unos modelos que les permitan tener una relación estrecha con sus jefes, participar e involucrarse en la compañía y desarrollar sus propias ideas. Y si hay un modelo que ejemplifica todo esto, es la organización horizontal empresarial.

La estructura organizativa horizontal es aquella en la que se han eliminado la mayoría de los mandos medios y sus funciones, con lo que la alta dirección está en contacto directo con los trabajadores. Tienen una corta cadena de mando y un amplio abanico de control de gestión. El organigrama horizontal representa una cultura empresarial basada en el proceso de trabajo y no en un mando de poder jerárquico. Gráficamente, el organigrama horizontal se estructura de

izquierda a derecha, representando equipos de trabajo auto responsables capaces de tomar ciertas decisiones sin tener un rango de responsabilidades tan marcado.

Ventajas y desventajas de la organización horizontal

Aunque pueda parecer un modelo de organización empresarial muy atractivo para todos los tipos de compañías, también posee ciertas desventajas que conviene analizar para comprender si es el modelo óptimo para nuestra empresa.

Ventajas:

- Satisfacción. Con este modelo, la plantilla suele estar más motivada, ya que goza de mayor autonomía e independencia para hacer su trabajo.
- Mejor (y mayor comunicación interna). No hay procedimientos ni jerarquías que impidan la comunicación abierta con todos los niveles de la empresa.
- Cooperación. Al no existir tantos mandos intermedios con funciones tan determinadas, se fomenta la colaboración entre equipos.
- Éxitos y fracasos grupales, no individuales. Esta mentalidad de colaboración elimina rivalidades y fomenta el conocimiento compartido.
- Agilidad. La supresión de intermediarios aumenta la rapidez y agilidad de los procesos.
- Menos burocracia.
- La toma de decisiones es rápida.
- Innovación. El clima colaborativo que se crea permite una mayor fluidez de ideas, haciendo a la empresa y a sus trabajadores más innovadores y competitivos.
- Formación continua.

Desventajas:

- Superposición. Al no establecer claramente las competencias de cada departamento y trabajador, puede provocar solapamiento en los trabajos e incertidumbre, además de una pérdida considerable de tiempo y recursos.
- Escasa promoción. Al existir pocos puestos directivos, el trabajador no tiene tantas posibilidades de desarrollar una carrera profesional ascendente.
- Descontrol. Implantar este modelo de organización en startups y pequeñas y medianas empresas es sencillo, pero en grandes compañías podemos encontrar problemas a la hora de organizar las funciones y responsabilidades de cada profesional.

15 CONCLUSIONES

En el proceso de trabajo de investigación y transitando los cambios que se fueron estableciendo en los últimos cinco años concluimos que los colaboradores están dispuestos a seguir trabajando en generar un cambio, se logró insertar la idea del cambio permanente y la necesidad de cambio. Cuando nos planteamos propuestas de reestructura y cambios profundos en la División como ser trabajar horizontalmente, eliminación de cargos, creación de cargos técnicos, nos encontramos con algunas limitantes, como ser, la cultura de la organización, una de las más difíciles de manejar, ya que es una empresa con poca flexibilidad al cambio, por otro lado el hecho de ser una empresa estatal con un presupuesto limitado y con normas presupuestales establecidas que son dadas también limitan el proceso de transformación. Lo que queremos decir con esto es que concluimos que un proceso de transformación va a requerir más esfuerzo que en una empresa privada, va a necesitar agentes involucrados a nivel político, gremial y funcional. Es muy delicado el tema a tratar, sobre todo cuando se quiere modificar cargos, estructura, posibilidades de ascenso.

Después de evaluar cómo trabaja la División, analizar formas de trabajo de otras empresas y ver alternativas de cómo puede un sector trabajar eficientemente se nos ocurren algunas propuestas para mejorar como ser la realización de rotaciones semestrales o anuales, con el fin de que más personas adquieran el conocimiento de la tarea y matar los “tiempos muertos”. A que me refiero? A que cuando en un sector están esperando por información que tiene que mandar otro sector, este ayude a la elaboración de esa información. Por otro lado la realización de trabajos por proyectos teniendo un líder que lleve adelante el proyecto y genere una motivación extra.

Desde el punto de vista estructural pensando en la reducción de costos y el reconocimiento de los funcionarios, como forma de motivación para generar un compromiso con la tarea y el área, pensamos en eliminar los 4 cargos de sub gerentes creando 8 cargos de Técnico Contable. De

esta manera la escala piramidal que hoy tiene un Director, dos Gerentes, cuatro Sub Gerentes y nueve Supervisores, se vería disminuida, siendo más horizontal, lo que genera menos problemas de comunicación y más compromiso por parte de los funcionarios. Económicamente es totalmente viable ya que serían equivalentes.

También concluimos que el sector Sueldos definitivamente tiene que dejar de estar en la División Contable pasando a Capital Humano, no se eliminó el sector, pero las tareas ya fueron absorbidas por la otra División y el Sector Atención a Proveedores debería pasar a Comercial, Operaciones u otra área comercial. El Gerente General nos comentó que no está de acuerdo en que siga siendo parte de Contable, sobre todo por un tema logístico “no podemos hacer subir al 3er piso al proveedor, es un aliado estratégico”.

Además de la transferencia de las tareas de Sueldos a Capital Humano otro de los cambios que se dio en estos años fue la creación del Sector Gestión Presupuestal y la eliminación del Sector Siniestros. La creación del Sector Gestión Presupuestal surge por idea de la comisión que trabajo y según el sondeo que se realizó sobre los cambios realizados fue un excelente cambio que ha contribuido en la posibilidad de trabajar de una mejor manera para la creación y ejecución del presupuesto. Y con respecto a la eliminación de Siniestros las tareas no fueron derivadas a otro sector como se pretendía enviar a Jurídica pero se diluyó el sector.

Otros de los hallazgos que surgen del caso de estudio, es la identificación de una línea de investigación futura, relacionada con el nuevo rol del contador, que amerita un trabajo más profundo.

16 BIBLIOGRAFIA

Stephen Robbins, 15va. Edición. “Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica”.

Pfeffer, Jeffrey – Seis mitos peligrosos sobre el sueldo – Págs. 83 a 113.

Negociación: Como armar una estrategia ganadora – Revista Apertura – mar 1994
Mussnug, Keneth y Hughey, Aaron.

Trabajo en grupo - Revista Gestión, V. 2 N° 6, nov-dic 1997 – Págs. 126 a 136 Adizes, Ichak.

El beneficio de anticiparse - Revista Gestión, V 3 N° 3 may-jun 1998 – Págs. 114 a 119.
Brown, Tom.

Predicando con el ejemplo. La gestión centrada en la gente – Revista Gestión, N° 3, julio 1998 – Págs. 8 a 10. Crupi, James A.

Eriksson T. y Ortega, J., "The adoption of job rotation: Testing the theories", Industrial & Labor Relations Review, 59, pp: 653-666, 2006

De manager a líder – Revista Gestión, V. 4 N° 1, ene-feb 1999 Págs. 86 a 90. Wilson Schaef, Anne

Empresas adictivas – Revista Gestión, V. 4 N° 3, may-jun 1999 – Págs. 80 a 86.

Leading Change, Kotter, J. (2012). Harvard Business Review Press, Edition: New edition

Deloitte. (20178). Tendencias de capital humano

Trabajo “ IMPACTO DE LA DIGITALIZACIÓN EN EL MERCADO LABORAL”
Cra. Analía Rey Cra. Belén Ibáñez Cra. Jessica Ferdinand

LÓPEZ MAS, Julio, Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg, en Gestión en el Tercer Milenio, Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Vol. 8, N° 15 (Lima, UNMSM, 2005).

17 ANEXOS

17.1 ENTREVISTA AL RECTOR DE UDELAR – extraído del trabajo “IMPACTO DE LA DIGITALIZACIÓN EN EL MERCADO LABORAL” Cra. Analía Rey Cra. Belén Ibáñez Cra. Jessica Ferdinand

I: Arrancamos haciendo una introducción sobre algo que leímos en un informe del Banco Mundial que dice lo siguiente: “Cuando analizamos la magnitud del desafío de prepararnos para el futuro del trabajo es importante entender que muchos niños que actualmente asisten a la escuela primaria una vez que lleguen a la edad adulta trabajaran en empleos que hoy ni siquiera existen. Muchos empleos actuales requerirán habilidades específicas que entrañan una combinación de conocimientos tecnológicos, capacidad para resolver problemas y pensamiento crítico, así como también habilidades blandas como la perseverancia, la colaboración y la empatía. En la economía del trabajo esporádico los trabajadores probablemente realizarán muchas actividades diferentes en el curso de sus carreras por lo cual deberán seguir aprendiendo a lo largo de toda su vida”. Queríamos arrancar con una pregunta un poco amplia, ¿Qué opinión tiene usted sobre esta temática? sobre los nuevos empleos, las nuevas habilidades y la capacitación constante que menciona este informe.

E: Ustedes saben que además de ser circunstancialmente Rector, en mi vida supe ser Economista Laboral, y tengo algunas reflexiones y algunas acumulaciones sobre el tema tecnología y mercado de trabajo; me parece que es bueno ubicarlo en una perspectiva un poco más larga el problema, y digo problema porque tenemos un problema. El tema es el siguiente, si uno ve la historia desde la Revolución Industrial hasta la fecha, ve un enorme cambio en la forma en las sociedades se organizan desde el punto de vista económico, y también incentivos en el incremento de la productividad y al cambio tecnológico como no hubo antes. Hay algunos autores que dicen que si uno mira como un agricultor del siglo X trabajaba y mira como un

agricultor del siglo XVIII trabajaba, puede que no encuentre demasiadas diferencias. Pero si miramos en los últimos 300 años el mundo sería irreconocible para alguien que hace 300 años se dedicaban a producir cualquier elemento y se encuentre produciendo lo mismo hoy. Por lo tanto, hay un tema de aceleración, que es una buena noticia para la humanidad, porque es una fuente de bienestar, es producto también de la Revolución Industrial y todos los cambios que trajo aparejado la organización de las economías de mercado. Las ansiedades por el tema tecnológico, por la misma razón no son nuevas. La ansiedad y las preocupaciones porque la tecnología puede desplazar las habilidades actuales o depreciarla, de tal manera que un trabajo calificado se vuelva un trabajo no calificado, existen por lo menos desde que conocemos al mundo tal como lo conocemos hoy, o sea, el mundo capitalista. De hecho, en el siglo XIX, uno de los principales movimientos obreros de aquel entonces destruía las máquinas en un entendido de que era justamente un sustituto de sus habilidades particulares, la producción artesanal de un conjunto de bienes y servicios. Eso existe y está instalado, y con cada cambio más o menos relevante que hemos vivido en el paradigma tecnológico, la amenaza de un desplazamiento de los humanos por parte de la tecnología ha emergido en forma sistemática. Si lo miramos un poco al largo plazo, hay algo que no pasó nunca, el empleo no se terminó y hoy tenemos mucho más empleo del que teníamos hace 100 años atrás, trabajamos más, la inserción en los mercados laborales son muchas más amplias, etc. Yo soy bastante escéptico de las miradas fatalistas con respecto a la tecnología. Todos esos pronósticos del fin del trabajo, en realidad no son ciertos. Keynes en el año 36 decía en el 2010 vamos a trabajar 3, 4 horas y nos vamos a dedicar a otra cosa el resto de la vida y lo cierto es que no pasó tampoco eso. El segundo elemento que viene en la historia es que, la pregunta que ustedes están haciendo ahora no tendría una respuesta tan distinta si se las hubiese formulado 30 años atrás, los empleos que hoy existen no existían 30 años atrás, y muchos de los empleos que existían 30 años atrás no existen hoy. Por lo tanto, es esa cuestión, de bueno pero el 30%, el 50% de los empleos actuales no van a existir en 20 o 30

años, eso pasó, viene pasando por suerte, porque es la fuente del cambio tecnológico y de la innovación, hace mucho atrás y hay muchos empleos que ya no existen y estoy seguro se imaginan una cantidad que es así, hay algunos empleos que claramente no tienen ningún sentido hoy. Tecnologías que parecían disruptivas hace 30 años atrás, cuando yo era joven, ya no lo son.

I: Si, es verdad, nunca lo vimos de ese lado

E: La modernidad desde los orígenes presupone lo que Schumpeter llamó la destrucción creativa, se destruyen puestos de trabajo y lo que hace la innovación tecnológica es crear nuevos puestos de trabajo con nuevos requerimientos y características distintas. Esto quiere decir que si bien en el agregado y en el mediano y largo plazo no es un problema, en el corto plazo si lo es, porque la vida de la gente transcurre en el corto plazo, y ahí Keynes tiene razón, en el largo plazo estaremos todos muertos, o sea, si hay algo que cambia la tecnología hoy, y yo soy portador de un conjunto de habilidades que esa tecnología sustituye, el problema mío es vital, o sea, no es que lo voy a resolver porque en 20 años voy a tener otro empleo mejor. El problema del desplazamiento laboral es un problema central, y de la misma manera que defendemos a los mecanismos de mercado como una herramienta para la innovación; yo por lo menos y varios economistas de la economía laboral; somos muy cautos en asumir que la mano invisible del mercado resuelve los problemas, no los resuelve, porque la gente no vive en el largo plazo, o sea, nuestras vidas transcurren en el corto plazo. El tren de la humanidad transcurre en el corto plazo y desde las políticas públicas y no desde el mercado tenemos que ser capaces de responder a estas realidades de que hay personas que están desplazadas por la tecnología, disruptivamente desplazadas, cuestiona sus bases de existencia, y por el camino queda mucha gente que efectivamente fue afectada por este cambio. Entonces, eso que pasó en el pasado, hoy de vuelta

va a pasar, y está pasando. Entonces ¿cuáles son los síntomas más embromados que tenemos? Más allá de las cosas positivas; vuelvo a decir el cambio tecnológico y la innovación es una excelente noticia en el mediano y largo plazo, y es la fuente del bienestar presente, y el bienestar de las generaciones que vienen; pero, desde el punto de vista más centrada en los incentivos que genera, es cierto que el cambio tecnológico de los últimos 40 años, desde la aparición de la computadora hasta la fecha ha tenido algunas características complejas, no destruyó estrictamente puestos de trabajo en términos agregados, pero cambió o dislocó la demanda relativa por calificación en los mercados de trabajo, por lo menos del mundo occidental. Uruguay está ubicado dentro de un espectro de sociedades relativamente desarrolladas, porque nos pasó algo parecido. Entonces, ¿qué pasó? Hay más demanda por trabajo altamente calificado y hay menos demanda por trabajo menos calificado. Entonces, eso en economía se traduce de dos maneras, o ajustas por cantidades o ajustas por precios, y los mercados han ajustado por precios. Lo que ha pasado en los últimos 40 años, que de alguna manera socaba en nuestras bases de convivencia democrática, hay que ser muy cuidadoso cuando uno habla de estos temas, es que aumenta la desigualdad. En Estados Unidos, en Gran Bretaña, en Uruguay estamos viviendo un aumento brutal de la desigualdad que no tiene parangón en la historia desde mitad de siglo XIX hasta la fecha. Eso es parte, hay muchos procesos políticos que están detrás de esto, hay que entender desde Trump, los votantes de Trump son votantes muchas veces desplazados por la tecnología, para ser claros. No estoy haciendo Ciencia Política de bolsillo, pero en realidad hay un componente que tiene que ver con el disgusto con la realidad, de una sociedad como la norteamericana que es muy dinámica desde el punto de vista económico e innovación pero que está dejando gente atrás, mucha gente atrás, en particular varones blancos sin College, sin educación universitaria, que habían sido los beneficiarios centrales de la posguerra, de todo el mundo productivo de la sociedad de posguerra. Entonces, eso nos pasa a Uruguay también, fíjense, en la década de los 90, Uruguay creció, pero aumentó

la pobreza y aumentó la desigualdad, ¿por qué aumentó la pobreza en Uruguay en un período de pleno crecimiento económico? Porque en realidad quienes vimos crecer nuestros ingresos fuimos los universitarios. El grueso de la sociedad, y no se olviden que en Uruguay todavía no llegamos al 20% de cada cohorte que tenemos título universitario, el grueso de la sociedad que no tuviera determinado nivel de formación no vio las ventajas del crecimiento económico en los 90, salvo que estuviera muy asociado a algunos activos, por ejemplo, propietarios de campo. No estamos hablando de marxismo, estamos hablando de economistas del “mainstream” en Estados Unidos, hoy dicen tenemos que volver a usar los salarios mínimos, tenemos que volver a usar los mecanismos de negociación colectiva porque es la única herramienta que tenemos para asegurar que la innovación que es tan potente en el mundo capitalista se transforme en bienestar colectivo y no en la apropiación de un sector de la población, porque eso en el largo plazo genera problemas a largo plazo. ¿Cuál es el problema que tenemos hoy con esto? Hoy tenemos dos tecnologías emergentes claras, que no son la misma cosa, pero son parecidas. Una es la inteligencia artificial y otra que está asociada, pero no es lo mismo, es el data science, es decir todo el tema del manejo masivo de datos. Eso está generando algunos procesos complejos, hay un autor del MIT de Estados Unidos que dice que quizás el fin del trabajo no pasó pero puede pasar, y él afirma, y esto está dentro de lo que obviamente es incipiente desde el punto de vista de la evidencia científica, pero en realidad muestra algunos indicios en ese sentido también, que uno de los problemas que estamos teniendo es que la tecnología no es un destino manifiesto, o sea, el conocimiento no es un destino manifiesto, sino que se investiga y se innova en aquellas áreas donde existen incentivos para investigar e innovar. Y lo que está pasando en Estados Unidos fundamentalmente, pero en el mundo en general, es que donde se está innovando, el frente principal de innovación productiva tiene que ver con la aplicación de estas tecnologías, que son tecnologías plataforma, inteligencia artificial o Data Science, en procesos de robotización o automatización. Ahora, podrían usarse para otras cosas. ¿Por qué se usa para

esto? Porque en realidad los mercados, fundamentalmente los mercados en el ámbito de las grandes tecnologías, Google, Facebook, las grandes compañías, se alejaron del modelo de los mercados competitivos y en realidad lo que dice la ciencia económica es que los mercados competitivos son una fuente posible de bienestar social, o sea que el mejor equilibrio posible puede ser un mercado competitivo, dejemos funcionar los mercados decía Adam Smith, e inclusive si me preguntas a mí que soy un convencido que los mercados son la gran innovación de la humanidad, para que funcionen y generen ganancias, pero si son competitivos. No hay teoría alguna en economía que afirme que ese sea el resultante si lo que tenemos son mercados que funcionen con grandes corporaciones. Lo que está sucediendo en el mundo, es que hay áreas completas, de nuestra vida social y económica en donde hay muy poquitos jugadores, y está generando rentas extraordinarias y a la misma vez no filtra al resto de la sociedad. Esto no es la historia del capitalismo, la historia del capitalismo es una historia en donde si bien hay estructuras monopólicas que se van armando y se van deshaciendo en el camino muchas veces por intervención del Estado. En realidad, el capitalismo dónde ha funcionado claramente es donde ha primado la noción de competencia como elemento articulador del capitalismo y lo que pasó en la última oleada de cambio tecnológico es que priman estas empresas. Ahora estas empresas, son las portadoras también la innovación y son las principales financiadoras de la investigación ¿que están financiando? aquellos sectores donde son rentables a ellas, que es la robotización. En Estados Unidos, hace 50 años, de todos los fondos destinados a la innovación dos terceras partes la invertía el estado (de Estados Unidos estamos hablando, no estoy hablando de de la Rusia de Stalin) y eran las políticas públicas las que definían donde eran las áreas en donde innovar. Ahora tenemos un 20% financiado por las políticas públicas y un 80% financiado por las grandes corporaciones, entonces tenemos un problema, porque el tipo de innovación tecnológica que está sosteniendo la inteligencia artificial o Data Science, no es la que asegura el bienestar colectivo, ¿por qué? Porque están innovando en un mercado

oligopólico, profundamente oligopólico, con enormes rentas y apropiado por muy poquitas personas, entonces ese es un poquito el diagnóstico que empiezan a compartir varios en estas cuestiones. La respuesta es como hacemos para que los mercados funcionen bien, y que funcionen quiere decir que haya competencia y que generen mercados adecuados. Pero la innovación es una política pública, si no hay política pública atrás de esto, es razonable que las empresas innoven en aquellas áreas donde tengan rentabilidades asegurada. Hay un ejemplo muy claro que pasó con el Covid, toda la innovación que es un enorme logro de la ciencia y de la humanidad de crear vacunas en un año está sostenida en mucha investigación pública y muy poquita investigación privada, pese a que los laboratorios son privados. Entonces ¿por qué es eso? Porque se sostienen en innovaciones que no tenían un retorno económico claro, esto que está haciendo Pfizer y Moderna con una vacuna que implica cambiar el paradigma de las vacunas en el mundo, el famoso tema del ARN mensajero no existía, pero hace 20 años que lo conocemos, ¿dónde lo conocemos? En investigaciones de Universidades públicas en Estados Unidos que no tenían una aplicación clara hasta ahora. Ahora ¿quién invirtió en eso? las Universidades públicas norteamericanas, ¿quiénes se van a apropiarse de las rentas de eso? Pfizer. Tiene una enorme virtud, es que justamente acumuló todo esto y le puso un poco más de valor, pero seamos claros, hay una investigación de base que genera el soporte del conocimiento que es pública y los beneficios no son públicos, hay una contradicción que se expresa también en el mercado de trabajo de esta manera. ¿Qué es lo que va a pasar en el futuro? y vuelvo a la pregunta original de ustedes, que es lo que pasa en Uruguay y en el mundo, pero en Uruguay de forma mucho más dramática, además de todo esto, quienes están en condiciones de aprovechar la ventaja del conocimiento acumulado son aquellos que acceden a educación terciaria y superior y esto se está viendo en todas partes, o sea, en el mundo desarrollado y en Uruguay también. Y cuando la oferta educativa no evoluciona igual que la demanda educativa, lo que podemos enfrentar son escenarios muy embromados desde el punto de vista de quiebres sociales, a los

universitarios quizás nos vaya cada vez mejor pero si no le va bien a la sociedad en su conjunto es posible que las sociedades sean inhabitables, que es parte de la discusión que están teniendo hoy en el mundo desarrollado, les vuelvo a decir estoy hablando de Europa y de Estados Unidos, no estoy hablando de ningún otro contexto, o sea, parte de la discusión académica sobre estos temas tiene que ver como construimos bases sólidas de convivencia que aseguren que haya empleo para todos en condiciones razonables. Biden hace una semana propuso que en Estados Unidos (que históricamente tuvo un mecanismo distinto), los dos primeros años de la universidad fueran gratuitos. No es casualidad, el mundo va hacia esta decisión porque quien no acceda a la educación universitaria va a estar excluido de mecanismos sociales básicos. Ese conflicto latente está en Chile hoy, está en Estados Unidos, está en Gran Bretaña, está en Nueva Zelanda. ¿Por qué? Porque le pasó a Estados Unidos a comienzos del siglo XX, cuando hicieron pública y gratuita la educación secundaria, la forma de acceder a los puestos de trabajo que abría la industrialización era tener secundaria culminada. La respuesta de las políticas públicas norteamericanas es: esto es gratuito y público, como mecanismo de ampliar la oferta. Ahora el problema enorme que está teniendo la humanidad, es que, para acceder a los beneficios del siglo XXI, que van a ser muy cuantiosos, vamos a tener que acceder a educación terciaria y superior y eso es problema de política. En esto quiero ser muy escéptico, enseñemos a la gente a trabajar de otra cosa, no es así, no es cierto, enseñemos a la gente a tener su propia empresa, no es cierto, porque se van a fundir, porque en el mundo actual la innovación es el eje del emprendurismo, pero para innovar hay que tener capacidades. Entonces si vos le decís a una persona que es dislocado de un puesto de trabajo, que tiene educación secundaria no terminada (como la mayor parte de los adultos en Uruguay), ahora te doy plata para que seas un emprendedor, lo estamos fundiendo y lo estamos frustrando. Hay ciertas visiones idílicas de esto, yo no lo comparto, comparto el emprendurismo como mecanismo de desarrollo, pero no pensar que a la gente hay que enseñarle a ser emprendedora para que salga de la pobreza porque

no es cierto, le estamos mintiendo con esto y lo estamos condenando a insertarse al segmento del mercado de trabajo para el cual no tiene calificaciones adecuadas. Salvo que entendamos como emprendurismo cortar el pelo, y esto Uruguay ha tenido en algún momento cuando se hicieron políticas para que los funcionarios públicos se retiraran del Estado, se dio plata para cursos de formación. Hubo dos mil cursos de formación en peluquería, la gente se fundió, esto también está en el ABC de un curso de introducción a microeconomía, porque si vos lo que podés hacer es entrar un segmento de trabajo extremadamente competitivo, te vas a fundir, porque por definición no hay ganancia en esos espacios. Entonces, para entrar en otras áreas, en la innovación disruptiva, tenes que tener capacidades que son mucho más complejas de las que se requerían hacen 40 años atrás. Dicho de otra manera, la imagen que fue cierta de una persona por su cuenta vendiendo chorizos en una esquina se fue desarrollando y se volvió un gran empresario, podrá existir como casualidad en el mundo, pero no existe más como horizonte tecnológico y productivo posible. Eso fue producto de otro Uruguay, de otro país, de otras épocas, no existe más como alternativa posible, no es que la gente con su propio esfuerzo solamente en Uruguay va a poder salir, no, la gente está siendo desplazada y el elemento central es la educación, entonces desde ahí hay que mirar el problema. Efectivamente, el problema no es que estudien TICs, es que tengan habilidades y capacidades para adaptarse al cambio, y para eso tenemos que tener conocimiento avanzado, tenes que tener la capacidad de manejarte en zoom, tenes que tener la capacidad de adaptarte a un programa y ser seas capaz de hasta programar algo como lo requiere, como los Contadores y los Economistas pueden hacerlo, pero no basta con aprender una planilla de Excel como se pensó en algún momento, entonces eso es otra cosa que hay que entenderla. Por eso la respuesta a esta pregunta es compleja, porque lo que tenes que hacer es desde secundaria para adelante es intentar asegurarte de que la gente acceda a la educación superior. Eso es un instrumento básico en este contexto. Hay un documento reciente de MIT que muestra estas cuestiones para Estados Unidos, complejiza todo el problema

del cambio tecnológico, la academia norteamericana (estamos hablando de la mejor Universidad del mundo, entre ellas y Harvard se disputan la mejor del mundo), tienen un documento donde dicen cuidado el cambio tecnológico no lo resuelve ni el mercado, ni lo resuelven cursos cortos de formación, acá el problema es mucho más grave. Entonces es ese un poquito el escenario. En el plano educativo esto tiene una implicancia directa, tenemos que pensar que enseñamos. Hay algunas recetas que no funcionan más, porque en los 90 se decía bueno tenemos que enseñar para el mercado de trabajo, ahora, si no sabemos cuáles son los puestos de trabajo que va a haber en el futuro lo que tenemos que asegurarnos es que la persona tenga las habilidades amplias, y no le enseñemos solo que pasa en la lechería porque capaz que en el futuro lechería no existe como tal, tenemos que generar la capacidad para que la persona migre de la lechería a la producción de chips si fuera necesario, esa capacidad tiene que tenerla, la enseñanza extremadamente especializada no es una habilidad de este contexto de cambio...

I: Esa fue una de las cosas que vimos, en realidad lo que se necesita para poder sobrevivir en el futuro es tener habilidades, ya no tanto conocimientos técnicos, más allá de que obviamente te sirven, sino habilidades de adaptación, de pensamiento crítico, otras habilidades que de repente no las teníamos desarrolladas desde la Universidad o desde el liceo, eso es lo difícil.

E: Pensamiento crítico, colaboración, capacidad de trabajo colaborativo en sentido amplio, y en redes, aprender a buscar información, a filtrarla, tengo mucha información, mucho más que antes y tengo que saber elegirla y donde está. Pero bueno... yo creo que el camino va por ahí.

I: Una duda, así como acompañando esto, ya desde ahora ¿se está pensando en la Universidad en nuevas carreras o en cambios en los planes de estudios para acompañar esto? ¿O todavía es algo que no se está pensando?

E: A ver... ustedes son bastante más jóvenes que yo, pero primero no se olviden que, la Universidad de la República hace 10 años votó una ordenanza de grado y cambiaron todos los planes de estudio en la Universidad de la República. Los últimos que faltaban cambiar era Facultad de Veterinaria y Agronomía que empiezan este año, o sea operativamente. Esos cambios de planes de estudios tienen una matriz muy distinta. ¿Ustedes son planes 2012 o plan anterior?

I: Plan 90

E: Bueno en los planes 90 no había materias optativas, no había posibilidad de acumular créditos.

I: Y eran anuales

E: La carrera de Contador Público no nos hizo mucho caso, yo era el Decano en aquel momento. La noción de la ordenanza nueva es acumulemos, te permite tener trayectorias mucho más electivas y mucho menos tubulares, que es lo que han hecho todas las facultades, todas las carreras, hay alguna como la carrera de Contador Público que fue un poquito más rígidas, no es lo mismo que lo que tenías ante tampoco. Pero justamente, parte del concepto de la ordenanza de grado es reconocer créditos, no materias, reconocer créditos es reconocer aprendizaje. Entonces a mi me parece perfecto que un economista o un futuro economista vaya y tome una materia en matemática en Ciencias, no tengo ningún problema con ello, y hay que reconocerle esos créditos, que vaya a la Facultad de Veterinaria y tome un curso sobre cría de ganado si fuera necesario, por supuesto, tiene que tener un core, el core de formación que nos distingue

como economistas o como contadores en el mundo, pero no hay una manera sola de formarse y esto la ordenanza lo permite, o sea, en eso hay un cambio que ya está establecido. Respecto a la segunda pregunta tuya, la Universidad de la República casi que duplicó las carreras de grado en los últimos 10 años, es decir, la cantidad de carreras. Ahí tenemos un problema que los estudiantes siguen eligiendo entre las carreras tradicionales, cuesta mucho sacar, incluyendo a aquellos que venimos de Ciencias Económicas. Pero yo le diría de vuelta que sería un poquito cauto al pensar que la alternativa es crear más carreras, porque lo podemos hacer perfectamente, sino más bien la alternativa de tener carreras de grado más flexibles que permitan desarrollos futuros distintos, o sea, si alguien es economista y quiere terminar gerenciando una empresa que lo pueda hacer, pero si quiere terminar investigando en Data Science también lo pueda hacer, eso lo que requiere es tener las habilidades previas para poder hacerlo. Vamos a crear ahora una carrera posiblemente en Ciencia de Datos, pero igual yo creo que no sé si nos cambia demasiado el tema, porque tenemos mucha gente trabajando en Ciencia de Datos cuya formación de base viene o de la estadística o viene de las ciencias económicas o viene de las ciencias biológicas, y en realidad lo que hicieron sobre esa formación comenzaron a desarrollar investigación de calidad en las otras áreas. Hay que ver todas las posibilidades que tenemos, pero no tengo muy claro que la alternativa sea crear más y más carreras híper especializadas, sino asegurarse que las carreras que tengamos habiliten trayectorias distintas, son cosas distintas.

I: Que no sean tan tubulares y no sean tan unidimensionales dentro de las que ya tenemos

E: Exactamente.

I: Si, es que verdad, de hecho nosotros lo vemos, bueno nosotras ya nos recibimos, estamos terminando el Master, pero nuestra profesión en sí hemos visto cómo ha cambiado, como nos tenemos que estar adaptando a las nuevas formas de trabajar, a las nuevas generaciones con las que hoy de repente estamos coexistiendo, entonces es como eso que decía el Banco Mundial, que es un aprendizaje constante y constantemente vamos a tener que estar reinventándonos y estudiando, entonces también está bueno de que existan no solo carreras sino como que ya hay hoy en día cursos específicos de repente que te llevan a especializarte en otra cosas sin hacer la carrera.

E: Hay mucha gente que viene de áreas tan diversas como la medicina y termina haciendo un postgrado en Marketing, a mi me parece perfecto. Hace 15 años atrás no lo dejábamos entrar, porque no tenía formación ni en administración, ni en economía, no lo dejábamos hacer el postgrado. Son esas cosas que son, justamente aceptar la diversidad, presupone esta cuestión también.

I: Nunca lo habíamos pensado desde el lado de la economía, y la verdad que verlo desde ese lado está buenísimo. Ayer tuvimos una entrevista con un psicólogo también y te cambia la visión, porque nosotras que somos todas contadoras venimos con pila de lecturas de un tipo y te sesgas a eso y en realidad ver desde otros lados la misma problemática está muy bueno porque nos va a ayudar a seguir adelante con toda esta investigación, que la verdad no lo teníamos tan interiorizado de esta forma. Pero nada, en realidad teníamos varias preguntas con respecto a esto del plan de estudio y de la forma de cambiar, y capaz que sí no habíamos visto el cambio del 2012, como que no lo habíamos visto de este lado que vos nos estas contando, de bueno en realidad se ve la carrera de otra forma, que me parece que nosotros no lo estábamos viendo así, también porque no cursamos la carrera 2012 entonces no teníamos con esa mirada.

E: Igual Contador Público es la que menos aprovechó está ventaja

I: Es que somos los más cuadrados

E: Me junté mucho con los colegas de ustedes docentes, creo que cometí un error ahí, mi impresión es que se casaron mucho a la versión del contador público que debe tener todas las habilidades del contador público históricas, en lugar de dar más espacio. No todos van a trabajar de auditores, que tengan conocimiento de auditoría tienen que tener todos, pero si quieren saber más de auditoría que hagan un postgrado, el punto no es ese, dales espacio para que aprenda otras habilidades y otros conocimientos que te permitan desde la contabilidad, desde la ciencia contable aplicar otras cosas también. Aprovecharon mal las oportunidades, no están casados para siempre porque el plan te permite tener esa flexibilidad, pero no son de los planes más flexibles que emergieron de la nueva ordenanza ni de la facultad. El de Economía por ejemplo es mucho más flexible.

I: Si, lo que pasa es que el Contador es muy cuadrado, entonces me parece que eso es como que marca, pero en realidad hoy en día es lo que se viene y tendrían sí que ser más flexibles porque son las cosas que se necesitan, tal cual. Pero bueno, viendo el vaso medio lleno, mi hermana a la que le llevo 7 años, también es Contadora Pública, entró con el plan 2012, y salió de facultad mucho más joven, o sea mucho más rápido, yo hice los 5 años de carrera (con todo era bastante buena), y me llevó 5 años de carrera más el año y medio que me llevó hacer la tesis, entonces bueno ella salió a los cuatro años y la chiquilina tiene 26 años y tiene un Master en Big Data

E: Es que es lo que pasa en el mundo, y nosotros justamente queríamos quedarnos agarrados a la bandera de la calidad académica de una carrera de grado de 5, 6 años, y cuando vas afuera nadie te lo reconoce porque no existe, en el mundo no existe.

I: ¿Hay incluido en estos planes nuevos de estudio algo que acompañe este tipo de impulso de habilidades críticas, de desarrollo del pensamiento analítico, de las habilidades blandas?

E: Depende de vuelta que carrera. Porque de vuelta volvemos a lo mismo, la carrera de Contador público para mí hizo demasiado énfasis en los contenidos y menos énfasis en las habilidades.

I: Pero hay otras que sí...

E: Hay otras carreras que efectivamente lo hicieron, entonces están mucho más preocupados por crear capacidad crítica en algunas áreas, por la parte más reflexiva y de producción, hay producción de materiales y trabajo colaborativo a lo largo de la carrera o investigación. Lo que le pasa a la carrera de Contador Público también tiene que ver con que es un título habilitante, no solo problema de cómo se pensó la carrera, yo creo que le erraron a esto y no aprovecharon el espacio de flexibilidad que daban algunas cuestiones cuando eligieron que tenía que ser obligatorio y que no, dejaron poco grado de flexibilidad en los cuatro años, pero también es cierto que en Derecho pasa lo mismo. Son carreras habilitantes, son carreras que la obtención de un título presupone también que la sociedad les reconoce ciertos roles para certificar firmas, para decir que el balance está correcto, o para ir a un juicio y representar a una persona, entonces eso también da un poquito más de rigidez. Ahora yo te diría en las carreras de ciencias, en las carreras de ingeniería, en algunas de las carreras de ciencias sociales y humanas, no en todas, pero en muchas de ellas, y en la salud, en aquellas que no tienen tanto que ver con la formación

más estrictamente de postgrado, que son híper especializadas, en esas carreras estas cuestiones están mucho más incorporadas en la vida cotidiana de la formación.

I: Si, si obvio, depende un poco también de la carrera, como se abrieron a la flexibilidad.

E: Porque además yo creo que no se puede pensar en abstracto, no es que ponga una materia que se llama Pensamiento Crítico, lo que vos tenes que hacer es enseñar los contenidos, o parte de los contenidos disciplinares con enfoques que le exija a la persona ciertas habilidades que no estaban a priori establecidas en un plan de estudio.

I: Exacto. Bueno de hecho a nosotras nos pasó que en el Master, las materias que más nos gustaron fueron los talleres que eran otro tipo de forma de aprender, distinto a lo que veníamos acostumbradas, teórico, a leer libros. Hubo un taller con una psicóloga que estuvo muy bueno, que te enseñan a manejar el equipo, a entender como es la dinámica del equipo, y me parece que esas son las cosas que de repente hoy en día aportan y que valen realmente, y que uno no lo tiene incorporado y no es conocimiento técnico puramente. Me parece que eso es lo que está bueno y que otras facultades lo hayan incorporado me parece genial. Creo que el MBA, a los contadores los que nos suma es en ese tipo de materias, que se dan instancias de mayor comunicación, te ayuda un poco más a desarrollar cosas que la facultad no nos dio, por el plan en el que veníamos y por nuestra formación en sí. Creo que a las tres nos pasó un poco lo mismo. Y otra consulta Rodrigo, sabemos que en la Facultad hay instancias de intercambio que capaz que no son tan conocidas, o capaz que en nuestra facultad no son tan utilizadas y no se han dado mucho a conocer, ¿se piensa como una forma, justamente de aprender este tipo de habilidades o de desarrollar, traer conocimiento de afuera, el tema de los intercambios? ¿o no es algo que estemos priorizando?

E: ¿Vos decís intercambios estudiantiles?

I: Estudiantiles, con otras universidades

E: Eso funciona, hay un tema de tamaño relativo nuestro, somos ciento cuarenta mil estudiantes, de todas maneras, tenemos acuerdos con más de 300 universidades donde hay movilidad todos los años, algunas carreras hacen más uso intensivo de esto que otras.

I: Nosotras nos enteramos de intercambios hasta después, ahora en postgrado

E: Hay, con la región hay muchísimos. La Facultad de Ciencias Económicas se representa relativamente poco y está muy concentrado en Economía, que por alguna razón están más pendientes los estudiantes de estas cosas. Pero hay varios programas, ¿deberíamos tener muchos más? Si, debíamos que tener mucho más, son caros para ustedes los estudiantes y son caros para la Universidad también, porque en algunos casos pagamos becas, entonces ahí empezamos con la contradicción vamos a pagar nosotros para que el estudiante se vaya un semestre afuera cuando en realidad tenemos problema de que hay gurises que no pueden terminar, no se insertan razonablemente bien, entonces eso está arriba de la mesa. Pero hay mecanismos de financiamiento, y hay mecanismos también de aceptación cruzada. Ahí tenemos una enorme ventaja de que somos gratuitos, entonces a la otra universidad le podemos ofrecer mucho, porque están acostumbrados a que el docente tiene que ir a hacer movilidad pagando mucho dinero, eso, yo te diría falta mucho para desarrollar, es importante. La Facultad tiene una cosa rara que es el grupo de viaje, que no existe en el mundo, yo no sé si ustedes lo hicieron o no, yo lo hice y vas a fuera y nadie entiende. El grupo de viaje se enojó conmigo cuando les

impuse que tenían que ir por un ratito a una Universidad en el medio del viaje, son cosas básicas, a ver muchachos pisen una Universidad, digo a mí me encantó, pero tampoco es una tortura estar dos semanas en Barcelona.

I: Nosotras hicimos uno en Israel que estuvo muy bueno también, el de Barcelona también, pero por ejemplo el de China no fue una buena experiencia, fueron los primeros años que lo experimentamos, supongo que después esto se fue ajustando.

E: Siempre que uno innova se equivoca, el de China salió espantoso. Pero podemos probar y generar una experiencia acumulada, vamos a intentar de hacer esto, ahora bueno que conozcan otras universidades. Si no usamos el instrumento tan extraño que tenemos del grupo de viaje para que pase por lo menos eso, estamos fritos.

I: Total, es una muy buena oportunidad para hacerlo, tal cual. Bueno, y en realidad ahora como que teníamos una consulta para hacer, pero más desde el lado de la UdelaR como institución, todo este tema de la digitalización y forma de trabajar que estamos viéndolo desde el punto de los estudiantes, desde el punto de vista de la Universidad como empresa, todo este tema de las clases no presenciales, del trabajo a distancia, los profesores, ¿cómo fue el cambio para la UdelaR que también fue de un momento para el otro y masivo?

E: Mi evaluación es en un contexto general, la primera cuestión es que no es el contexto ideal. A continuación, les voy a decir que nos fue muy bien, pero partiendo de la base que desde el punto de vista académico fue peor que cualquier otro año. O sea, si uno hace lo que tiene que hacer, que es aplicar justamente herramientas del pensamiento crítico, es decir bueno como le fue a la Universidad con respecto a otras instituciones en el mundo, si uno ve lo que hicieron

otras universidades en el mundo nos fue bien. Logramos sostener más del 95% de los cursos, lo que no logramos hacer es básicamente la enseñanza clínica que es imposible...

I: Claro porque es presencial si o si

E: Y alguna cosa de laboratorios menor, porque el laboratorio también buscamos espacio para hacerlo cuando se requirieron. Entonces, en tres semanas la Universidad de la República migró a la no presencialidad, no es porque me tocará a mí lidiar con esto, pero fue titánica y con un nivel de voluntarismo bestial. Ahora lo hicimos bien, migramos a plataformas digitales, nos apoyamos en capacidad previa que teníamos, al final del día la capacidad del EVA y los entornos virtuales de aprendizaje nos permitieron hacer esto con cierta celeridad que era imposible pensar en otro contexto. Este año en particular, tomamos la decisión de contratar diez mil plataformas docentes y cien mil estudiantiles para asegurarnos que todos tengan el derecho a poder acceder y hacer las cosas bien; repartimos laptops en todo el país para los estudiantes que no tenían esa posibilidad. Los docentes, de forma muy desigual porque el peso relativo que tuvo que afrontar cada docente fue distinto, dado que los más veteranos tuvieron más dificultades para adaptarse al cambio, esto terminó repercutiendo que docentes más jóvenes cargaran con mucho trabajo. Esto no es tan bueno porque al final del día tampoco está bueno que te vean los estudiantes con tus gurises chicos haciendo zoom también, dando clase. No tienen nada de épico, en realidad tiene mucho de voluntad que las cosas pasen y asegurarnos de que la comunidad estudiantil se mantenga conectada a la institución durante todo el año pasado. Los resultados académicos que tenemos son de lo mejor que hay en el mundo, o sea, hemos logrado que los estudiantes no se desvincularan más que otros años y la tasa de aprobación de las materias son muy parecidas a las que tuvimos otros años. Ustedes ya lo saben, yo creo que la calidad de los cursos no fue la misma, ahora el objetivo en un año extraordinario no es obtener

lo mismo que otro año, es asegurarte de mantener funcionando una institución, eso tenes que hacerlo, entonces mi evaluación es esa. Yo creo que hay aprendizajes, y hay cosas que no hace a la enseñanza, sino que hace a otro componente, que hace al funcionamiento de la institución que van a seguir funcionando en plataformas digitales. Para ser muy claros, este tipo de reuniones con ustedes, yo no sé si vuelvo a la presencialidad, tenemos la eficiencia de que ustedes no se mueven, yo no me muevo, cortamos y ustedes siguen en lo suyo yo sigo en lo mío, hay una cantidad de ventajas. En cambio, dar una clase, que a mí me ha pasado (porque di clases durante todo el segundo semestre del año pasado) a cuadraditos negros en zoom es desesperante, no es lo mejor del mundo bajo ningún criterio, lo hago con todo el gusto, pero no es el mejor escenario. Hay cosas del funcionamiento institucional, eso, más el expediente electrónico, que implantamos en 20 días con cambios normativos, porque vamos a entendernos acá hay un problema legal, hay firmas digitales que no son aceptadas en Uruguay, o sea, hubo que hacer malabarismos para que decisiones que la Universidad tomara fueran firmes desde el punto de vista jurídico. Hoy tenemos un Consejo Directivo Central con treinta personas funcionando online, la Asamblea General del Claustro con ciento veinte personas funcionando online, votando y tomando decisiones y aprobando plan de estudios, y estudiantes que estudian a distancia en estas plataformas digitales. Ahora bien, ¿qué es lo que no tenemos? Y eso es parte del tema, no tenemos capacidad de trabajo en equipo, esto no es lo mismo, si uno quiere construir estudiantes que tengan capacidad de trabajo colaborativo por ejemplo, este no es el mundo ideal. Yo no creo en la sustitución de la virtualidad con respecto a la presencialidad, de hecho esto está pasando en el mundo, en algunas universidades ya lo hacen, no son las universidades buenas, las buenas universidades no están migrando a la no presencialidad, las universidades que forman lo que hacen es combinar mejor los instrumentos digitales. Voy a ser muy claro, ningún estudiante tiene porque castigarse e ir a un curso mío, yo doy clase en primero de facultad de economía, con 300 personas todas juntas, ahí capaz que lo mejor es que me vean

por zoom, salvo el narcisismo personal de que yo veo cuadraditos, el costo para el estudiante que en definitiva es lo que importa es relativamente menor, la interacción es menor, ahora buscar espacio de interacción docente – estudiante sigue siendo tan importante como antes o más, y buscar espacios de trabajo colaborativo también, esas habilidades soft que ustedes manejan no se desarrollan, vamos a generar personas que estudiaron solos, se recibieron solos y nunca interactuaron con otro y nunca trabajaron con otro.

I: Eso, me parece muy difícil imaginarte entrar a una facultad, no conocer a nadie y no poder interactuar, porque no es lo mismo interactuar así, o sea, no te haces amigos interactuando así. Nos pasa a nosotras en nuestros ámbitos laborales, obviamente que tiene un montón de ventajas, todas tuvimos la posibilidad de hacer home office, y tiene un millón de ventajas, pero sí hay herramientas de trabajo en equipo, cosas que vas desarrollando, que se desarrollan con el tiempo, que se generan espontáneamente, que obviamente en esta modalidad no funcionan. Pero, por otro lado, creo que es muy positivo desde el punto de vista de la Universidad, por ejemplo incorporar personas del interior, quizás esto se abre a que más gente pueda acceder a estudiar, no de la misma forma, pero creo que hay que buscarle la ventaja.

E: Claro, combinando mejor para que usas los recursos docentes y los recursos estudiantiles. Ahí hay temas también de dinámica, en este segundo semestre intentamos hacer una prueba que nos salió bien, pero menos interesante de lo pensado. Les grabamos todas las clases y vamos al zoom a charlar, a dialogar sobre eso. Me hice el malo dos veces, diez minutos de clases nadie tiene preguntas me voy, y al otro día me puse a dar clases. Hay cosas que sí, yo se los dijo informalmente a ustedes, pero al final del día gobernamos una institución de 140 mil estudiantes con un presupuesto de USD 400 millones, 10 mil docentes y 6 mil funcionarios por zoom y whatsapp el año pasado.

I: Si, si, fue un campañón.

E: La herramienta digital nos da muchas posibilidades. Si esto nos pasaba 10 años atrás, teníamos que cerrar, y al final del día yo por whatsapp terminaba tomando decisiones, muchas veces de plata, ¿compramos zoom o compramos webex?. Y ahí hay una habilidad soft que se aplicó también, es que todos tuvimos la generosidad en un ámbito colectivo (la Universidad por suerte tiene un gobierno que no depende solo del Rector) la generosidad de saber que acepto que me consultes por whatsapp, contesté por whatsapp y dalo por sentado, está bien, no te voy a cuestionar la decisión porque no la discutí en otro lado. Los instrumentos digitales nos dieron muchas cosas, nos permitieron hacer. Me acuerdo de que el 14 de Marzo, cuando comenzó la pandemia en Uruguay, hice un grupo de whatsapp de los Decanos, y dije a partir de ahora estamos todos conectados por ahí. El Decano de Agronomía con el que tengo un muy buen vínculo, no tenía whatsapp. Lo llamé y le dije ¿Qué vas a hacer? Necesito que tengas whatsapp porque yo no voy a estar dirigiéndome al resto y a vos no, me propuso Telegram y le dije bueno si nos pasamos todos juntos sí, pero tener tres grupos distintos no.

I: Bueno, no pero la verdad es que, nosotras no tuvimos clase el año pasado, pero la gente que conocemos que sí tuvo, mismo posgrado más que nada, saber que en realidad las clases siguieron, que pudieron, obviamente de otra forma, pero que todo siguió funcionando; mi hermana que es estudiante todavía siguió con la facultad, con las pruebas, la verdad que fue impresionante el que se pudiera seguir haciendo y nada queríamos ver como desde tu punto de vista, como fue mover todo esto en una semana, pero ta si los resultados fueron positivos.

E: Les confieso que me creció el pelo blanco definitivamente a partir de eso, pero más allá de eso, lo que sí creo que no es un modelo que vino para quedarse, no vamos a volver al 12 de Marzo de 2020, no vamos a volver ahí, pero tampoco este es el modelo, aprendimos mucho, hay muchas cosas que se pueden hacer de forma digital, y otras cosas que aprovecharemos la presencialidad además de para darnos un abrazo, para poder hacer las cosas que tenemos que hacer que es trabajo colaborativo, habilidades blandas, posibilidad desarrollarnos y criticarnos mutuamente, es la vida universitaria.

I: Totalmente, el tener amigos para estudiar, no estudiar solo. Yo también que venía del interior, la ilusión de llegar a la facultad era esa, conocer gente de otros departamentos. Es toda la experiencia que te enriquece mucho más que solo lo técnico que aprendes en la facultad, obviamente que es mucho más que eso, va mucho más allá. Creo que un poco, llevado a los números que maneja la UdelaR, por la experiencia que tuvimos todas en nuestro trabajo, como decíamos, llevado a 140 mil estudiantes adquiere otras dimensiones.

E: Los datos que tenemos son escalofriantes, me refiero a cantidad de horas de clases dadas por zoom o por webex, estamos hablando de millones.

I: Y bueno, ahora para redondear, algún comentario de algún tema que te parezca que tendríamos que tener presente en todo este trabajo.

E: Tiene que ver con lo último que estamos hablando, pensar como interactúa la noción de digitalización con el desarrollo de ciertas habilidades cognitivas que no son transferibles desde el punto de vista digital. Ahí hay un tema a aclarar, porque justamente hasta esconde ciertas contradicciones porque justamente tengamos la formación por zoom porque asegura el ingreso

a la formación terciaria de gente en todo el país, ahora a la misma vez puede ser que si no lo complete con otras herramientas, desarrolles contenidos, pero no desarrolles habilidades cognitivas. Por eso este año compramos zoom para cada estudiante, la idea es que cada estudiante tenga la posibilidad de decirle a un colega, a un amigo, nos juntamos un rato en zoom sin límite, lo que tú quieras, hace lo que quieras, discutí, habla por zoom pero hacelo, que no nos quedemos solo con las salas docentes. Contratamos una para cada estudiante, no sé cuánto va a ser el uso, es probable que poco, existe esa posibilidad, pero es como que hay una contradicción que tenemos que lograr administrar, el mundo de lo digital no es ideal ni idílico, pero es una herramienta muy potente para democratizar el conocimiento, bueno logremos combinar eso con estas habilidades cognitivas que requieren de la presencialidad o del contacto por lo menos el contacto.

I: De una interacción que no sea digital, digamos. Bueno muchísimas gracias por tu tiempo, la verdad que volvimos a facultad un poco también hoy.

E: Y a mí me sacan un poco también de la gestión cotidiana, así que me viene bien también.

I: Bueno muchísimas gracias por tu tiempo y por tu ayuda.

E: Por favor, a las órdenes y un gusto

17.2 Entrevista a Gabriel Budiño - Profesor Titular (grado 5) y Coordinador Académico del Posgrado en TI de FCEA

1 - En una empresa como es el BSE, teniendo en cuenta su tamaño y su característica de ser un Ente Estatal ¿Cómo cree que afectan los cambios tecnológicos en 5 - 10 años?

Bueno cada vez es más difícil hacer futurología por el ritmo que se viene llevando en cuanto a la transformación tecnológica pero el tema es que la tecnología afecta como en distintas dimensiones quizás una tenga que ver con la gestión del día a día con los procesos y ahí hay impactos que tienen que ver con la robotización de procesos, la inteligencia artificial para acelerar procesos de negocios, con los cambios en la forma en que se registran los datos, como se procesan y hay cambios que tienen que ver con cómo realizo las tareas. También ha quedado en evidencia por la pandemia que vamos a tener más teletrabajo y tendremos nuevas formas de control supervisión, administración de personal y de dar seguimiento a los colaboradores a su vez la tecnología los libera de tareas rutinarias, a su vez necesitaremos personas más calificadas para tomar decisiones en el segmento no estable, no rutinario del proceso, eso implica también que las personas van a tener que estar preparadas para la toma de decisiones y gestionar ese mundo digital. Ahí tenemos una primera dimensión que tiene que ver con los procesos.

Una segunda dimensión del cambio tecnológico tiene que ver con el negocio en sí, con el modelo del negocio, que tipo de soluciones necesitan, que esperan de nosotros los clientes, y que tendríamos que darles, quienes son nuestros competidores. Todo el modelo tradicional de Porter, Cuál es el problema que estamos solucionando quienes pueden solucionarlo mejor, la globalización, el respaldo internacional de algunos competidores, la aparición de pequeños emprendimientos que resuelven temas puntuales de una manera muy original o muy flexible y eso ya está empezando a pasar y además viene mucho de la mano de la tecnología, las comunicaciones ya no está centrada en la historia y en la trayectoria y los edificios importantes y grandes, cosa que en el mercado de seguros siempre estuvo asociado, esos edificios grandes, potentes que daban tranquilidad ahora la confianza está mucho más basada en las relaciones, las experiencias que

La tecnología también ha hecho a la gente interactuar mucho más, esperar respuestas más inmediatas, más directas, conocer la experiencia de otros, intercambiar entre pares, comunicación no solo bidireccional con la empresa sino multidireccional con otros clientes y el diálogo se da por ejemplo en redes muy horizontales con el Banco, pero también se da con competidores, con otros usuarios y clientes. Entonces el crecimiento de stakeholders la necesidad de la experiencia del cliente más allá del producto y los procesos dentro de la organización una escucha atenta de las redes sociales va a tener que ser necesaria y eso también viene de la mano de los cambios tecnológicos, en los próximos años o en el presente. Si un cliente está acostumbrado a consumir Netflix en base a propuestas sugeridas alto conocimiento del cliente, productos hiper segmentados espere de otros tipos de negocios productos de ese tipo, adaptarse a la necesidad del cliente, modelizar productos muy a medida, en forma automatizada y masiva, sin necesidad de costos altos de servicio bueno todo el tema de la experiencia del cliente es otra dimensión que va a afectar.

Una cuarta dimensión tiene que ver con el carácter público, todo lo que tiene que ver con gobierno digital, todo lo que tiene que ver con transparencia, con dar visibilidad de lo que se hace y porque se hace, dar participación a los ciudadanos de entes estatales, el límite va a ser muy complejo entre lo público y lo privado van a ser más desafiantes el trabajo. Y eso también tiene que ver con el cambio tecnológico y el acceso a la información de transparencia de los procesos, de cómo se resuelven las necesidades y a cuáles son los públicos que se atienden.

Entonces ahí tenemos esas cuatro dimensiones que tienen que ver con el modelo de negocio, con las experiencias de los clientes, con el gobierno digital y con la gestión de procesos obviamente la gestión de procesos es quizás lo más amplio en cuanto a los impactos, pero todas

estas cosas se relacionan, es decir, herramientas de inteligencia artificial para tomar decisiones híper personales en base a muchos datos, captados distintas fuentes van a cambiar el modelo de negocios y van a cambiar la experiencia del cliente y a su vez la inteligencia artificial tiene el problema de que los algoritmos son poco transparentes entonces a su vez todo lo que tenga que ver con regulación va a exigir saber porque tenemos tantos precios tan diferenciados para cada uno de los clientes entonces la combinación de estas cosas plantea desafíos muy grandes.

2 - Ante los inminentes desarrollos tecnológicos en que vivimos ¿cuáles entiende que son los factores clave para acompañar y no quedarse fuera de mercado?

Los factores claves para no quedarse fuera del mercado, o lograr aprovechar los cambios tecnológicos, para sobrevivir o desarrollarse como organización en el futuro o en los próximos años, seguramente vengan de la mano de los cuatro factores que yo mencionaba. Que decía además que estaban entrelazados. El primer punto es la transformación digital de la organización, que eso implica repensar los procesos entender como la tecnología pueden alinearse con la estrategia, la nueva estrategia para que no sea simplemente incorporar tecnología porque es novedoso o bonita, si no porque realmente pueda soportar determinadas estrategias de la organización, que a su vez esa transformación digital también tiene que ver con entender que va a haber nuevas formas de relacionarse con empleados, que va a haber nuevas formas de comunicarse con los stakeholders y en particular con gobierno digital todo lo que tiene que ver con transparencia y con participación ciudadana en la toma de decisiones y entender que la tecnología es un entramado complejo que requiere cambio organizacional que requiere repensar modelos y como hacemos las cosas, entonces esa transformación digital de la organización sin duda va a ser fundamental de esas perspectivas en un abordaje sistemático y muy alineado a la estrategia de la organización para ser sostenible a largo plazo.

El otro elemento que me parece fundamental y un factor clave para el éxito y sobrevivir a los cambios tecnológicos tiene que ver con entender la experiencia del cliente, plantear modelos que realmente recuerden que creamos organizaciones para satisfacer necesidades de clientes y que el abordaje va a tener que ser multidireccional y la experiencia del cliente no solo es en el momento de la venta o en el monto de la posventa si no en como gestionamos sus datos, cuando hacemos exploración de mercado, como abordamos los problemas del cliente, como lo escuchamos para personalizar nuestro servicio dar soluciones únicas y altamente personalizadas, como hacemos el seguimiento de las cuentas como realizamos el procesamiento de las contrataciones una perspectiva muy amplia del relacionamiento es clave para esto y cambiando el foco de donde está puesto el ojo, generalmente abordamos los procesos del cliente desde la perspectiva del proceso de la empresa y cada vez más vamos a tener que hacer incipiente en el cliente y como la empresa se adapta a los procesos del cliente, en vez de decir tenemos que hacer estos pasos, y el cliente tiene que entenderlo y seguirlos quizás se tenga que dar vuelta la historia y se tenga que ver cada cliente que necesita gestionar su proceso de contratación y como la empresa tiene que adaptarse a eso, para que realmente sea clave entonces, creo que estos elementos de repensar el modelo de negocio de adaptar la empresa a través de una transformación digital de una escucha activa de nuestros clientes y una transformación en los flujos con gran foco en los clientes prospecto y usuarios. Y participación ciudadana son focos principales para el éxito.

3 - ¿Qué le parece que sería sumamente importante en la reestructura de una División Contable tener en cuenta, en cuanto a su implementación?

Cuando abordamos el tema en particular para una división contable, obviamente nos vamos a basar en los tres elementos quizás más importantes de la contabilidad en términos de registro, control y reporte. En términos de registro hay parte del proceso que ya viene encaminado por lo que son los Sistemas Integrados de Gestión los RP. El registro de la información distribuida y de la transformación de la División Contable como un lugar de registro a un lugar de procesamiento de la información registrada en forma descentralizada. Obviamente va a impactar mucho la robotización de procesos la automatización de los registros y en algunos casos el uso de la inteligencia artificial para el registro de datos pero también eso va de la mano con cambios en los controles de que es lo que controlamos en un modelo de registración completamente distinto y como nos involucramos con el procesamiento de datos pero a eso le agrego quizás si algo que es un poco más nuevo, que es asumir, a una división contable, de sistemas de información, en el sentido de no solo trabajar con el modelo tradicional de partida doble y de registrar libros contables si no de que los profesionales de contabilidad tal como lo marcan las normas internacionales de educación en cuanto a la formación de contadores públicos que promueve IFAC como instituto internacional de contadores más relevantes en el planteo de que tenemos que trabajar con información financiera y no financiera vivimos en un mundo de internet de las cosas donde captamos mucho volúmenes de datos con muchos formatos distintos y eso no es solo información financiera, tenemos que salir de los modelos tradicionales donde trabajamos con importes y códigos de moneda y empezar a animarnos a manejar otro tipo de información, que es difícil, que requiere herramientas específicas, pero que tiene que formar parte de los procesos de elaboración de información para la toma de decisiones y eso va a implicar trabajar con audios con videos con publicaciones en redes sociales con formas muy diversas de captar datos y de procesarlos y de convinarlos también con la información financiera, pero con esa perspectiva de trabajar el big data, o una nube enorme de datos de una manera enfocada a los procesos de negocios y los profesionales de contabilidad tenemos un rol

en este sentido hay un factor adicional que tiene ver con el reporting en cuanto a que cada vez los tiempos para presentar información tienen que ser más inmediatos y eso implica desafíos mayores en cuanto a acelerar los procesos de compilación y presentación de la información, empezar a trabajar también con nuevas formas de presentar la información para que sea más fácil su lectura y su enfoque en la toma de decisiones, No solo hay poco tiempo para elaborar los informes si no que hay poco tiempo para leerlos entonces tenemos que empezar a trabajar con mejores herramientas de presentación de los datos, tableros de control, dashboards, infografías, herramientas que nos permitan visualizar la información de manera rápida, clara, contundente, jerarquizar la información., van a ser temas claves del futuro.

Y obviamente una División Contable se ve afectada por lo que mencionábamos antes términos de modelos de gestión del personal, también de lo que implica la gestión distribuida de la información y de como son los controles en un mundo virtualizado y a distancia pero también en términos de como medir la experiencia del cliente y como nos acercamos a esa perspectiva omnicanal de la gestión de los clientes y la gestión de los datos personales y también y fundamentalmente en términos de transparencia de cómo hacemos visible en el sector público la información para la ciudadanía para la correcta toma de decisiones, cada vez tenemos más stakeholders cada vez tenemos más terceros interesados en la información que elaboramos y que la información no van a ser solo estados contables o financieros vamos a tener que presentar a terceros de manera segura y responsable un conjunto de información mucho más amplia.

4 - ¿Qué elementos sugeriría tener en cuenta para el éxito en la incorporación de TIC?

Hay dos elementos que son fundamentales, uno la escucha atenta, es entender que es lo que está pasando, que tecnologías están surgiendo, que nos ayuden a reflexionar sobre lo que hacemos que podemos ver de esa tecnología que están haciendo otras empresas en el mundo con esas tecnologías, la apropiación rápida de tecnología es importante. Y el segundo elemento tiene que ver con no enamorarse de la tecnología, si no pasarla por el filtro de mi estrategia de lo que yo quiero de la necesidad de mis clientes. Algunas veces incorporamos herramientas porque son novedosas porque lo que está haciendo mi competencia, o porque es lo que está pasando en el mundo y nos olvidamos de la realidad específica de nuestros clientes, de nuestros usuarios ya sea internos de nuestra organización o clientes finales. Es decir cómo les va a impactar a ellos el uso de estas nuevas tecnologías. Por ejemplo: el caso que a mí me gusta señalar como emblemático es que en un momento se puso de moda el uso de aplicaciones para celular, entonces todos tenían que tener la App y uno piensa en términos de procesos para la organización y esta genial, le estoy dando información a los clientes, pueden reportar, tienes visibilidad de la información, tener acceso a datos de la compañía para tener más transparencia, excelente.

Ahora la pregunta desde el punto de vista del cliente, es el cliente está dispuesto en celulares inteligentes que están limitados por su capacidad de memoria a desinstalar una aplicación para instalar la mía que lo va a mover a eso?, es decir si voy a tener instalada una App de una compañía de seguros durante todo el año para a lo mejor reportar un accidente cada dos o tres años. Que de verdad le aporta una nueva tecnología a ese cliente? entonces tamizar esas nuevas tecnologías, o nuevos procesos o transformaciones por el modelo de negocio o por lo que piensa y siente mi cliente. Creo que es fundamental, donde está haciendo aporte de valor.

Creo que con esas dos dimensiones vamos a estar trabajando bien, como se alinea mi estrategia a mis clientes internos y externos.

5 -¿Que roles del contador en la relación a las TIC le parece que se desarrollan?

Obviamente soy un gran defensor de la participación y el involucramiento de los contadores en relación a las tecnologías de la información. Primero porque las TIC tienen un fuerte componente en sistemas de información la contabilidad es un sistema de información sostenido en un modelo de datos financieros muy antiguo que es la partida doble, pero fundamentalmente somos gestores de la información, somos las personas que pueden ayudar a procesar datos, a entender esos datos, a poner control sobre esos datos y a presentar eso como información útil para la toma de decisiones. Entonces creo que está en la esencia misma de nuestra profesión el registro el control y el procesamiento y la presentación de información. Lo que tenemos que pensar ahora es con una cabeza más abierta, salir del modelo tradicional conocido y que dominamos en forma exclusiva como es la contabilidad, para meternos en otros mundos, para gestionar otro tipo de información. También creo que somos grandes conocedores de los procesos de las organizaciones. Y que tenemos una visión sistémica de lo que es una empresa, tenemos mucho para aportar también sobre el para que de las cosas, de los procesos y de diferenciar la anécdota de lo sustancial de cada proceso. Y en un mundo que cambia mucho tener a alguien velando por la integridad de la organización, alguien preocupado por los controles, alguien preocupado por la información que se va a procesar y generar, tiene que ver con eso con el destino que tienen por delante los profesionales en contabilidad.

17.3 ENTREVISTAS DENTRO DEL BSE

Entrevistadas: P V y C M

Cargos: Administrativas

Sector: Actuaría

Reaseguros Pasivos tiene relación principalmente con dos sectores en la División, por un lado está Contabilidad de gestión y por otro lado Asesoría Tributaria.

La relación con Contabilidad de Gestión se basa más en la entrega de información desde Reaseguros hacia la división, y allí tienen más identificados los interlocutores a quienes deben dirigirse en caso de una consulta.

Por otro lado la relación con Asesoría tributaria es más de recibir justamente asesoramiento por parte de la división hacia Reaseguros. Se plantearon algunos problemas de comunicación con el sector Asesoría tributaria; la no identificación de un destinatario especial a quien dirigirse, en algunas ocasiones los mails no son respondidos, y sería bueno obtener al menos una respuesta para hacerles saber que están trabajando en eso, y mismo en ese mail establecer un plazo en el cual se estima que se va a tener una respuesta. En otros casos se reciben respuestas que no tienen que ver con lo que se preguntó.

En alguna ocasión el sector reaseguros resolvió algunos casos que correspondían a la división contable por un tema de falta de respuesta de parte nuestra, y esos casos puntuales pudieron ser resueltos por conocimiento que tenía la gente de reaseguros que en realidad no es propio del cargo que ocupan.

Los mails que son enviados a reaseguros deberían estar dirigidos a más de una persona o con copia a otra gente por si la persona particular no se encuentra en el banco.

Entrevistado: J E

Cargo: Colaborador Administrativo

Sector: Tesorería

No detecta problemas con nadie.

A veces con tributaria les piden que armen un lote, antes que a tributaria, y después es cero. Es lo único que tiene para decir de tributaria. Aclara que no hay conflicto. El tema es que les llega el mail, y arman el lote y por ejemplo las facturas están sin validar. Eso les implica armar un lote, desarmarlo, etc. Mejorar comunicación?

A veces pasa que piden un lote en el momento y no siempre están disponibles. Ejemplifica el caso de At. A Proveedores que tienen un cronograma.

Ejemplo: Hipotecario “se arma alrededor del 29”

Puede pasar que un día que haya licencias o algún problema de mostrador y no puedan armar un lote de un momento a otro. Sería deseable un cronograma para tributos (BPS y DGI F opina que se puede hacer).

Con Atención a Proveedores no tiene nada para decir, si precisa algo, llama y al toque se lo hacen.

Llama a A, P, G, E, y al toque le resuelven (caso cambiar método de pago). La gente que no atiende el público no entiende esta necesidad, por eso siente que At. A Proveedores se mueve muy rápido.

A nivel de tiempos todo ok. Todo lo que son los lotes está muy organizado, los viernes les llega un correo y ya tienen todo armado. Siempre les da el tiempo para armar los lotes sin problemas.

No hay nada que le gustaría recibir que no esté recibiendo. Cita el caso de sueldos, que si el lote hay diferencias, llaman y resuelven.

Se podría ver en EBS 12 el tema de la prioridad (ver reporte)

Lo ve todo bastante estructurado y mecanizado, y funciona muy bien

Siempre que tienen un problema, llaman y encuentran total receptividad.

La relación reitera que es muy buena.

Entrevista con F C

Cargo: Supervisor

División Comercial

Él trabajó en corretajes pero actualmente se encuentra en emisión, si bien ya no se está trabajando en corretajes aporta su visión desde ese lado.

El vínculo principalmente es con los sectores de Atención a proveedores y Asesoría tributaria.

Lo más complejo del proceso es separar el cometido de cada parte, hasta donde está corretajes comercial y donde comienza corretajes contable, este es un tema que siempre se ha “discutido”.

Con Asesoría Tributaria se consulta por los casos que surjan, a veces derivan a los corredores ya que en comercial no dominan los aspectos tributarios. Para minimizar las consultas, ha contribuido positivamente que comercial cuente con personal administrativo con formación contable.

Respecto a los fallecidos, fue importante fijar pautas junto con tributaria, se estableció un procedimiento que facilitó el trabajo.

Destaca que se generan algunos casos difíciles de resolver, particularmente los que surgen en las Sucursales.

¿Se puede bloquear las comisiones? Hoy si se da de baja a la empresa en Rector sigue generando comisiones. Cuando un corredor solicita ser dado de baja, lo dan de baja en Rector y se hace “cesión al 1”, así se evita que se sigan generando comisiones al corredor. Habría que pensar en un procedimiento similar para las sucursales ya que, no enfrentan habitualmente estos casos, lo que dificulta la tarea de todos los involucrados. Tendríamos que ayudarnos mutuamente en realizar esos procedimientos.

Valora el sentirse respaldado por áreas técnicas como Contable y Notarial, ya que necesita ese apoyo para ciertas tareas.

Cuando se pasa a un cliente a otro sector, se debería avisarle al otro sector porque se lo envía, por ejemplo se lo puede acompañar. Esos casos desgastan la imagen que damos como Banco, se podrían coordinar esas cosas.

En cuanto a los tiempos de respuesta y comunicación los valora como buenos, afirma que en general se realiza mediante correo electrónico. En algunos casos puntuales utiliza el teléfono, pero siempre se obtiene respuesta sea cual sea la vía.

Podría intentarse tener instancia de dialogo entre Contable-Corretajes-Sistemas. Se precisaría un referente en Sistemas, lo que generalmente sucede es que los reclamos recaen en personas que identificamos como vinculadas a la temática y que terminan actuando tras demoras. El uso de JIRA podría ser positivo.

La oportunidad de mejora sería redefinir los roles de cada parte, lo que es de contable y lo que es de corretajes. Cristina comentó que en esta semana se desarrollará una reunión para hablar sobre estos temas.

Los procedimientos generan tranquilidad a los funcionarios ya que contemplan la mayoría de los escenarios que se suelen dar. Lo que está en él debe es elaborar procedimientos ensamblados, eso haría que se envíe a menos clientes ya que se le podría responder a sus

consultas. Si se logran definir la mayor cantidad de procesos estándar, esto beneficiaría a todos. De todas formas sería positivo estar físicamente más cerca.

Un objetivo a corto plazo es el de cruzar información con la División Vida para recibir información sobre los fallecidos y cruzar datos, esto permitiría depurar las unipersonales.

Entrevistado: D N

Cargo: Administrativo

División: Capital Humano, Administración

La relación con contable bien. Lo único que ve que están interviniendo tarde los expedientes, entonces esto ocasiona que capital humano entregue tarde el expediente para la liquidación.

Cuando dice intervención de expedientes, se refiere a la intervención del contador delegado, que normalmente lo hace F M.

Por otra parte manifiesta que les genera una dificultad el hecho de que contralor presupuesto controle a último momento ya que para ellos poder solucionar tienen que pedirle a Sistemas y se hace la fecha de cierre de la liquidación.

La habitualidad de trabajo con contable es permanente. Se relaciona con Presupuesto y Sueldos.

A veces lo hacía con Atención a proveedores, con los cuales nunca tuvo ningún inconveniente.

También comenta que su retiro es inminente ya que en agosto de 2019 y a él le parecería excepcional que el sector sueldos pasara a trabajar en personal.

Entrevistado: Claudia García

Cargo: Supervisor

División: Sistemas

Su vinculación con contable es variada, en distintas áreas. Ha trabajado con tributaria, inversiones, contabilidad central y gestión. Su principal referente en contable es SU por Rector. Dice que esta sabe mucho y que por ello hablan el mismo idioma, lo que facilita mucho las cosas.

La relación es de contable pidiéndole cosas a ella, no es usuaria de insumos generados por contable.

El problema que muchas veces ve, en los distintos proyectos de contable y sistemas, es que no se define bien el alcance de los proyectos. Se empiezan los mismos y en el camino se van viendo nuevos problemas a solucionar con lo que el alcance del proyecto cambia. Entiende que es un problema de ambas partes.

Otro tema que nos comentó es el de la definición de fechas. Entiende que contable tiene otras prioridades (balances trimestrales y otras presentaciones) por lo que a veces se hace difícil coordinar algunas fechas para pruebas puntuales.

Entiende que los contadores hablamos un idioma distinto al de los ingenieros y que ello le dificultó en un comienzo la tarea. Ahora, después de algunos proyectos en conjunto, ha ido mejorando esa comunicación.

Se le consultó sobre la posibilidad de tener un ingeniero o alguien de sistemas fijo en contable y su respuesta fue que eso se intentó en productos pero no funcionó porque se veía que ese técnico se estancaba en su carrera. Como contrapropuesta planteo la posibilidad de que haya un interlocutor único por contable que sepa de todo lo relativo a sistemas. En los hechos hoy ese papel lo cumple Soledad.

Entrevistado A S

Cargo: Supervisor

Sector Logística

Se ha percibido una gran mejoría en los últimos tiempos, en lo que refiere a temas presupuestales, están recibiendo asiduamente una planilla con lo ejecutado y detalle de las reservas, con lo cual, tienen un mayor seguimiento de lo gastado.

Las funcionarias de Contralor de Compras dan respuesta rápida a sus inquietudes

Pero en los últimos tiempos han notado una demora en la aprobación de las órdenes de compra, lo que se refleja en una demora ante la empresa, y si es muy en el cierre a veces rechazan la orden y hay que hacerla de nuevo porque hay algo mal. Este problema se da para todas las órdenes en general. Le da la sensación de que están desbordados de órdenes (aclara que no es mala voluntad de las funcionarias), con los impactos obvios. (capaz cambia el precio en el medio y/o venció el plazo)

Por ejemplo les pasó que unas licencias aumentaron de 4.000 USD a 6.000 USD por este tipo de demoras.

En los expedientes GED también notan demoras (reserva de rubro, por ejemplo). Pasa que cuando se informó el GED resulta que hay que sacarlo por art. 43 (por ejemplo), con lo cual hay que generar otro GED, y eso también atrasa.

El contacto es con Contralor de Compras (en un 95%) y con Atención a Proveedores (en un 5%). Tienen rapidez de respuesta con Contralor de Compras y con Atención a Proveedores ante solicitudes puntuales.

Oportunidad de mejora:

Le gustaría que los criterios establecidos estén escritos (pues pasa a veces que los criterios cambian). Por ejemplo el artículo 43 ya no permite fraccionamiento de servicios. Si estuviera

escrito, les ayudaría a reaccionar más rápido a los cambios y economizarían tiempo ellos y las chicas de Contralor de Compras. Acota que la comunicación es muy buena a pesar de esto, pues siempre le buscan soluciones rápidamente.

Acota que los demás compradores de esta unidad de compra, tienen la misma percepción en lo que refiere a la demora en la aprobación de órdenes de compra y el tema de los cambios de criterio.

Entrevistada: A R

Cargo: Supervisor

Sector: Actuaría

A remarco la existencia de distintos canales de comunicación. Que se dan principalmente por los cargos que manejan la comunicación y el tipo de decisiones que están implicadas en la misma.

Por un lado la comunicación entre los directores, donde se tratan los temas sensibles para la organización. Esta relación es directa y no tiene problemas, es una relación de muchos años, es personal.

Por otro lado la relación de Ella con los distintos niveles de contable (jefes y no jefes).

La cual es una relación muy fluida. Cualquier problema se habla, no es una vinculación problemática.

Ella se vincula con los sectores de Gestión e Inversiones. Y tanto recibe como entrega información. Por las características de actuaría, les cae todo aquellos que no se sabe dónde se tiene que hacer.

Nos comentó que la desorienta un poco el tema del presupuesto. Donde le piden datos proyectados. No está claro y considera que tal vez el trabajo pueda ser de contable. Falta información sobre por qué o para que lo armamos.

Lo que se podría mejorar es el tema de la planificación de este tipo de trabajos que no se sabe cuándo o que se va a pedir. O tener más claro el tema de los roles para los mismos.

Quedo muy contenta con la participación que contable les hizo a actuaría en los referente a E Business.

Se siente que el trabajo entre contable y actuaria se realiza en equipo.

Contable cuenta con los “viejos” referentes de trabajo, además de ver en la división contable un claro compromiso con la transmisión de conocimientos. Para ellos esto es importante.

En tiempos, la división contable “vuela”.

En cuanto a la estructura sectorial de la división, tal vez ella se quedó con los nombres anteriores. Pero tiene claro los referentes de sus tareas y con quien comunicarse para cada cosa.

Entrevistada: A B

Cargo: Gerente

División: Comercial

La gente tiene una imagen fría de lo que es la División Contable (ella en particular no pues tiene amigos en Contable).

A pide cosas y se las damos. A veces siente que en las reuniones “Contable viene a meter el peso de lo que quiere”

Los compañeros le piden que llame a Contable, pues sienten que a ellos no se les daría importancia a su pregunta, pues a sensación es “que el balance es todo” y dejamos de lado todo lo demás.

Sugiere humanizar el balance, el balance es la consecuencia de todo lo que está pasando en el banco. El resto del BSE no sabe para qué es el balance. “si no sabés para qué haces las cosas, no tenés motivación”

En este sentido, sugiere hacer el balance más amigable para que se entienda, para saber qué camino agarra, donde estamos fuertes, dónde tenemos que enfatizar. Nos muestra en qué estamos perdiendo, etc.

Con el Departamento de Planificación y Control:

Sueldos nos manifiesta que es difícil el trato. Puntos a mejorar – cobranzas con funcionarios(está mejorando).

Proveedores está aceitado.

Tributaria le falta, hay mucho ida y vuelta (a veces hay trancas). A veces no hay respuestas exactas, el cliente viene y sube y baja (pasa esporádicamente). Falta fluidez. Le consta que se preocupan, consultan a DGI, etc.

Con el Departamento de Estados Contables:

Gestión y Central – hay demoras pero se lleva divino y entiende que están cargados.

Nos ven como una División de elite, propone humanizar Contable (que sepan lo que hacemos). Por ejemplo, en un encuentro divisional, presentarnos a nivel general, los números y cómo nos fue, por ejemplo.

A mejorar: en Contable no todos manejan RECTOR, con lo que manejamos diferente terminología con algunas personas. “a teoría puesta en práctica”, propone. “Para saber en qué lugar estás vos para que nosotros podamos seguir”

A veces aparece cosas que ya se ajustaron / informaron hace tiempo.

E propone revisar la incidencia de las ND en las cobranzas, hacer una presentación de Contabilidad de Gestión en Cobranzas.

Entrevistado: A T

Cargo: Desarrollador

Sector: Sistemas

No ha contestado la encuesta.

A pertenece a la División Sistemas, es desarrollador, trabaja con Sueldos y Contralor Presupuesto. Se dedica al mantenimiento de GICH, por lo cual trabaja con CH.

Nos manifiesta que falta coordinación entre Sueldos y Presupuesto, y un análisis previo a la solicitud de los requisitos de modificación o agregar opciones dentro de GICH.

El siente que termina siendo un nexo entre Sueldos, Presupuesto y Capital Humano. Ve muy complejo realizar la retroactividad de todo lo que se ingresa a GICH y también que deje de funcionar el DUODESIMO (planilla Excel en la cual Presupuesto controla la liquidación de GICH).

No hay nada previsto de cómo continuar trabando con GICH, no tiene pendientes.

La habitualidad de trabajo es permanente. Y la comunicación es buena.

Nos manifiesta que tiene problemas de entendimiento con L que no le pasa con otros funcionarios. Que le cuesta entender lo que ella manifiesta y a ella le cuesta entender lo que el necesita. Por otra parte cree que ella considera que existe una entidad a parte que sabe lo mismo que ella y esa entidad no existe, esa entidad sería la encargada de transmitirle a CH y a los desarrolladores, por eso ella aplica la frase “como no saben esto”. Igualmente valora que Luz sabe muchísimo y que es trabajadora.

Le sorprende gratamente que exista un control de la liquidación, ya que en la IMM de donde el viene no existía.

Entrevistado A S

Sector Capital Humano

Cargo Sub Gerente

Adriana Santiago es la Gerente de CH, trabaja en la DIVISION de Capital Humano. Y se contacta con los sectores de Sueldos, Contralor Presupuesto y Contralor de Compras.

Al inicio de la entrevista Adriana nos comenta que ella sabiendo que tenia esta instancia aprovecho para preguntar a los compañeros como se sentían.

Manifiesta que tienen ciertas dificultades de comunicación, a veces tienen intercambios complicados. No logran entenderse, no son claras las demandas, les pasa mucho con contralor presupuesto. No está bien expresada la demanda o no entienden ellos lo que tienen que hacer. No les pasa con Sueldos.

El tema del mail a veces no es la mejor forma. Acordaron que después de la puesta en producción del E-Business en reunirse para poder tener una mejor comunicación. La dificultad la ven por el hecho de que no saben de los cambios de criterio y el porqué de que se realicen.

Cuando hicieron la parte de contabilidad se reunieron y les fue productivo.

Con contralor de compras también intercambian pero no tienen demasiados problemas. La comunicación con Presupuesto y Sueldos es permanente, en cambio con Contralor de compras es regular.

Gestión de preceptismo valoro mucho la coordinación que se realizo para la implementación del E-Business.

Lo que aporta contable es control con presupuesto y información con Sueldos. Consideran que necesitan más asesoramiento. Saber el porqué se realiza así. Presupuesto da por sentado que CH tiene que saber cómo se hace. Hay cambios de criterios para las intervenciones y no las comunican.

Propone que al momento de cambio de cargos, asignación de una partida deberían hacer los procedimientos y estar refrescando los cambios.

Y nos comenta que la percepción general de CH es que se sienten vigilados y mandados por presupuesto “tenes que”. Se manifiesta disconformidad en el trato.

Nos enteramos de los cambios cuando se nos llama para marcarnos el error.

Les parece que presupuesto debe permanecer en Contable pero que Sueldos si podría integrar CH.

Adriana desde el año pasado asiste a la comisión presupuesto, pero es un ámbito de negociación, no se habla de operativa. También nos dice que ellos tienen el TOCAF, la normativa para realizar la parte operativa pero que el criterio de interpretación es definido y eso es en lo que tienen problemas.

Los tiempos de respuesta han mejorado.

Estarían a fin con realizar pasantías para poder entender la forma de trabajo pero los compañeros son los más recios a este tipo de cambios.

Entrevistado TA

Cargo: Administrativo

En mi opinión, uno de los aspectos que podrían mejorar es la forma organizacional que se conforma el departamento, netamente funcional. Eso hace a la forma en que trabajamos, a los objetivos que perseguimos y sobre todo en la forma en que nos relacionamos.

Muchas veces persiguiendo objetivos estrictamente individuales, sectoriales y personales.

Entiendo que se debería dar un paso más allá y abandonar estas formas, modernizar el departamento desde ese aspecto, formar equipos de trabajo que estén conformados por más de un sector y se trabaje de forma mucho más horizontal, en busca de resultados y objetivos comunes.

Cambiar por completo la forma en que trabajamos, ir a procesos mucho más colaborativos.

Con el empuje tecnológico que tuvimos no podemos seguir concibiendo tener puestos de trabajos totalmente estancos. Visualizo una división que tienda a formas de trabajo similares a un coworking estando mucho más integrados.

La especificación técnica del departamento es muy alta y muchas veces desaprovechadas, este sería un aspecto importante a tener en cuenta para poder aprovecharlos de mejor manera por medio de los aspectos motivacionales.

Quiero resaltar la necesidad de un cambio del diseño organización, que a mi entender es desactualizado y que le está poniendo un freno a las posibilidades humanas y técnicas que existen en la división. Cambiar esto es necesario y principal para poder dar paso a otra generación de cambios.

Entrevistado: RO

Cargo: Gerente General

Introducción: Como usted sabe trabajo en la División Contable, en este momento me encuentro realizando la tesis del posgrado de Transformación Organizacional. Y la temática de la misma es la transformación de la División Contable.

RO - Bueno justo ahora está la consultora que está relevando todo el banco para bueno justamente ver cómo funciona el BSE, mirar el intra división pero en realidad me viene a mirar todo el banco, para ver bueno como páramos el cuadro que tenemos, como lo paramos en la cancha. Pero bueno no miran solo la estructura igual hablando mismo de la entrevista si a mí si me decís cómo pararía el cuadro analizaría primero los procesos. A ver es una de las divisiones que han estado bajo la órbita de Vidal y no he entrado personalmente mucho, he dicho algunas cosas pero no le hemos entrado. Y para entrar lo primero también es escuchar a la gente a ver qué es lo que proponen, hay muchos profesionales allá dentro y yo tengo la percepción de que hay un montón de procesos que son muy mejorables pero es una percepción. Trabajando mucho listado, son de las áreas que uno mira y bueno siguen trabajando con mucho papel, creo que menos. Hay un indicador que yo siempre miro que me paró acá y miro para abajo y los miro los veo a ustedes con muchos listados todavía, menos que antes creo, pero bueno ahí te da un poquito la pauta. Bueno mirando un poquito el organigrama, Sueldos si o si tiene salir si, en un lado o en el otro pero sí. Como visión general hay muchos procesos que deberían gestionar centralizadamente mucho más.

E- En uno de los eventos que se realizó hace 3 años, Porras habló de contratar a una consultora para que evaluara el trabajo de la División y a nosotros nos dio a entender que nos quería tercerizar.

RO - No, creo que no, ya no está Porras pero no, no es la visión de tercerizar la contaduría. Sí a mí me gusta ver las áreas de back-office también me gusta, lo hago con ustedes, con jurídica, con arquitectura, con las áreas de soporte, que al final del día cuando medimos cuál es el valor agregado siempre me dicen bueno es difícil porque es muy fácil, lo que me dicen los de soporte, es muy fácil medir el valor agregado a la venta o de los siniestros cuánto pagó, si ahorro y en las áreas de back-office este difícil de medir, es una cultura que estaba en el banco, está mucho menos por suerte y yo lo que les digo que venden servicios, entonces al final del día está bueno decir bueno cuánto me vale el área jurídica y cuánto me vale contratar un estudio escribanía o el área de contable cuánto me vale cuántos tengo cuánto me sale y versus este hacer absorción y contratarlo afuera.

E- Si en nuestro estudio cuando analizamos cómo trabajaban otras compañías la mayoría tiene tercerizado muchas áreas de back office.

RO - Al final del día yo no me caso ni adentro, ni afuera yo lo que tengo que mirar y lo que me parece que todos tenemos que mirar, es que estamos competencia y al final del día lo que tenemos que mirar, es el costo... es el índice combinado como dicen las consultoras, cómo se miran en el mundo. Y como tengo abierta la estructura de gastos es decir los salarios y los tercerizados.

Entonces tengo dos focos el costo siniestral, que me lo manejan las áreas de reclamaciones que no puede pasar del 50% y el otro en el índice combinado lo que dicen los grandes números que no debería ser mucho más del 45% para que me quede un resultado técnico del 4% o 5% sobre

ventas. Así se manejan las compañías es el mundo. Entonces bueno mi sueño es tener un 5% de resultado técnico. Bueno vendo me doy contra el mercado en la venta y me debería dar contra el mercado en la gestión de siniestros y en el costo de explotación. Y yo ahí no soy dogmático con eso, hemos tercerizado algunas áreas en general como en todo el Uruguay la seguridad, la limpieza algo de la gestión de información y la gestión de siniestros en lo que es apoyo al cliente en lo que es gestión de 24 * 365 hablar en claro la toma denuncias, car up y algunos servicios de sistemas que funcionan 24 * 365 pero este al final del día creo que a Porras no le ocupaba eso a mí tampoco lo que me interesa es ser eficientes y estamos en competencia entonces no es un dogma sí cuando yo lo miro digo bueno al final del día nosotros nos vamos contra el precio nuestros competidores en el mercado. Entonces me doy contra el precio. Y por suerte en algunas cosas nosotros somos más potentes que nuestros competidores pero en otras no. Ahora sí nosotros no miramos como lo están haciendo permanentemente bueno corremos riesgo de entrar en problemas pero no es dogmático y tan no dogmático es que si vienen funcionarios que me den el servicio de ADA yo no tengo problema en que se haga.

Cuando hablamos de servicios más allá de hablar de estructura de cargos, ustedes deberían hablar, digo ustedes porque son el futuro del banco, permanentemente hay que ir mirando los procesos, me quedé muy contento cuando me enteré que habías tomado esta temática.

E - Nosotros trabajamos los procesos, y también consultamos a las áreas que se relacionan con nosotros cómo nos ven. Se ajustaron los procesos, pero igual falta, nos gustaría trabajar más a nivel horizontal.

RO - Música para mis oídos

E- Bueno pero no es tan fácil implementar eso porque por un lado están las normas presupuestales y por otro lado se cree que se pierden cargos. Nuestro planteo a la Dirección de la División fue eliminar cargos de subgerencia y crear cargos técnicos más bajos, con 2 cargos

de subgerente creamos 8 cargos de Técnico Contable comprometiendo y haciendo más responsable. No nos dejaron ni presentar esta propuesta.

RO - Es una visión de chacra “perdemos los cargos” yo miro al banco y desde que estoy en el banco estoy tratando romper las chacras y algo hemos avanzado Ahora estamos discutiendo la agenda estratégica y en algunos lugares me cuesta entrar más que en otros pero bueno quiero un banco transversal, la transformación digital no me llevaron, tanto me pelié con las chacras. Quise cambiar el nombre de divisiones y ponerle Gerente de Área no pude no lo logré se me pusieron varias directores/as la palabra División divide, y la estructura del banco está armada para dividir y esos razonamientos que cada uno pelea por su chacra le hacen mal al banco entonces música para mis oídos. Entonces veamos los procesos, porque si armo la estructura armo el cargo para la persona y nosotros si seguimos armando el cargo para la persona estamos en el horno. Entonces por eso le pedimos a una consultora de afuera que nos ayudará en esto, nos está ayudando, no nos va a hacer el cambio, el cambio lo tenemos que hacer nosotros. Nos está mostrando cosas. Cuando me comparo con el estado, está bien compararse con el estado pero en realidad yo quiero diferenciarme del estado, quiero ser la mejor empresa ese es mi sueño hemos hecho un montón de cosas para diferenciarnos y ser los primeros en, los mejores en, no sé si somos los mejores o los peores, porque cuando medimos lo que percibe la gente de afuera al banco y no las perciben como los mejores y no aparecemos en el top ten las empresas públicas y bueno creo que es un desafío de a poco pero a ver lo podemos escribir esa misión y visión ya está vieja, ahora tenemos la nueva la vamos a comunicar en estos días. Y bueno y justamente la visión que tenemos ahora es la misma porque muchas cosas de las que están ahí están muy buenas pero le pusimos refresh, le pusimos banco ágil innovador, sorprender a nuestros clientes, interno y externo.

Entonces en algunas preguntas de información que me hiciste siento que contable ha hecho un gran cambio con Orgullo y alegría lo digo estamos entregando los balances en tiempo y forma pero toda la empresa pública y empresas privadas lo hacen. Créeme que no es más difícil el balance de una compañía de seguro que no tiene tantas transacciones, el banco república tiene millones de miles de depositantes y miles de tomadores de créditos y miles de cuentas corrientes y miles de cosas que entran y salen plata que te sale todos los días y los balances. Hoy nos tomamos un mes para entregar el balance, estoy convencido que el Banco Central en algún momento nos va a decir no va más 20 días hábiles estoy convencido que eso va a pasar,

E- Si eso va a ser posible si Sistemas nos ayudará más.

RO- Me llama la atención que no me lo han planteado en la agenda estratégica cada director propone el pedido. En concreto de contable hoy viene la misma lista que hace 4 años, una propuesta de cambio tiene que venir de pedido del Director de División, y tiene que venir antes que se la pida el Gerente General no sé si pretendes que yo la haga. Los cambios muchas veces vienen de la barra. Me decís transversal, transversal. Yo veo a contable muy encerrado en el 3er piso. Yo en contable tengo 100 personas, en el interior 200 personas, toda la competencia me abre sucursales para competir para estar en la calle ayudando o estar en la gestión de siniestros, yo tengo gente haciendo arqueos en todo el interior, a vos te parece que tengo que tener 20 haciendo arqueos, van a hacer el arqueo a las agencias. Esos son procesos, no arqueos con goma y lápiz. Los que tengo en el interior no son contadores, son funcionarios que queremos que tengan perfil comercial. Las propuestas tienen que venir de ustedes, ustedes son mi Carle y Andriole, mi DELOIT, mi KPMG, el que quiera están ahí. Los quiero pero la verdad las propuestas de cambio no me han traído, se han concentrado en hacer lo que tienen que hacer, han mejorado, y mucho. Yo estoy convencido de que puedo meter un VPM en contable. Metimos gira por todo el banco. Nunca nadie me pidió un software nuevo para contable. O me lo hace sistemas o lo compro.

Capaz que le está llegando la hora de que el Gerente General se meta personalmente. Jurídica me pidió software, Logística me pidió. Lo estamos instalando.

E-El que se me ocurre ahora es para compras, para ver el saldo presupuestal por rubro. Eso lo tiene que gestionar un software, no puede ser que lo veamos por una planilla Excel.

RO- Es como que me digas que para saber si un siniestro tiene o no tiene amparo, me lo dice la máquina, después me lo firma un funcionario, pero a ver...

E- Nos costó mucho lograr que las cotizaciones se ingresarán por sistemas.

RO - Y bueno tranquila, ahora ya entro PRICE pero estoy convencida de que hay oportunidades de mejora. Con respecto a la tercerización te lo voy a decir con un ejemplo, yo mismo impulsé una tercerización y yo mismo impulse una des tercerización y ahora estoy apostando al profesionalismo de mi gente. Cuando comenzamos a manejar dinero en el exterior, del banco, que teníamos que manejar, yo algo tenía de experiencia, Porras nada, que era el Director Financiero, Muradian menos, y contratamos a un Bróker, para que nos asesorara y nos ayudara y nos hiciera los análisis de donde colocar el dinero en el exterior, y nos cobraba por ese servicio, aprendimos bastante, hicimos varios cambios, con bastante más formación de todos los que estábamos acá, que nos sumara, y con ese jugador, que cada vez que viene alguien de afuera es resistido porque tapa , pero hay veces que los precisamos porque hay cosas que están inventadas a fuera y nosotros para ponernos en la punta el aprendizaje nos lleva mucho tiempo y es verdad. Tercerizamos pagamos 1 millón de dólares a la consultora, el 1% de comisión. Sabes cuánto pagamos de comisiones hoy? Des tercerizamos. Tenemos un montón de compañeros como vos haciendo posgrados en finanzas. Y ahí es altamente estratégico. Yo creo que es altamente estratégico tener a contable adentro. Pero tiene que ser eficiente, profesional y eficiente. Yo tengo una hermana que tiene un estudio contable, y hace cosas que no se si acá las tenemos, hoy lo maneja desde Bs As al estudio contable.

Yendo a eso, horizontalidad ni que tal vez, mucho cacique y no... horizontalidad y los mandos que requiramos para gestionar algunas cosas. De cosas que rompen los ojos, de capital humano y atención a proveedores rompe los ojos. No le entramos, a vos te parece que están orientados al cliente, en este caso no son clientes son proveedores, pero son aliados estratégicos en el Uruguay de hoy los tenemos que hacer subir hasta el 3er piso para sellar facturas.

E- Fue uno de los cambios que propusimos.

RO- Son procesos

E- Bueno tenemos una barrera,

RO- Te voy a decir algo que creo que es sabido, yo entre acá por concurso, cuando entre le decíamos los corce ahora le decimos los alambrados, con los técnicos me pasa lo mismo. Yo entré en contable, hacía conciliaciones a mano. Pasaba el día entero en conciliaciones. Pinche en planificación estratégica, ahí empecé a mirar la gestión. Al tiempo era sub jefe, después fui jefe de compras y después tesorería. Ahorré como 3 millones de dólares en un año. Sub Gerente General. Acá es imposible. Tengo acá el semi técnico de contaduría, tengo el semi técnico de finanzas. Tienes que esperar que alguien se jubile para crecer, no se mueve, tiene que poder haber contadores en otras áreas.

E- Antes contable era de elite, ahora Sistemas es Elite.

RO- Sin duda.

E- Que Rol le ve al contador del futuro

RO - Le veo un rol de asesor, de gestión de procesos, de gestión financiera, de gestión de comercial pero cada vez menos para hacer asientos, porque el mundo cambio. Y el que no lo vea está en el horno, la DGI en cualquier momento saca las DJ automáticas. Cuando entre al banco estaba convencido que los corredores iban a tener que actualizarse porque la gente iba a

comprar por internet los seguros, estoy convencido de que eso va a pasar, la banca ya paso a manejarse por internet desde 2012. Va a pasar, el rol de los contadores también.

E- En la toma de decisiones, yo sé que el contador de hoy en día trabaja sobre información pasada, yo quería saber qué informes o qué información le gustaría tener para gestionar el banco, que le estaría faltando.

RO - Han mejorado mucho hoy tendrían...me tendría que sentar con ustedes... Me vengo arreglando con lo que sacan y ya aprendí a manejar la información. En cuanto a la oportunidad hemos mejorado mucho, qué es lo que me gustaría que me hagan un análisis crítico cuando cierran el balance, que ustedes mismos lo miren antes. Ustedes se toman un mes para cerrar el balance y me dicen decime si, si o si no y rapidito que hay que transmitirlo y yo como gerente general lo quiero gestionar, para ver que mostrarle al público. Sin hacer nada raro. En los grandes números tiene que venir digerido. Tiene que venir de ustedes. Publicarlo antes que mis competidores. Un análisis previo, de errores que a veces, la mayoría de las veces no es error de ustedes.

En la medida que automatizan procesos disminuyen los errores.

¿Qué quiero de contable? Me cuesta mucho conseguir contadores para procesos transversales, en los procesos que nosotros estamos involucrados. En coaseguros, reaseguro eso no es mío. Si quiero ir a una gestión necesito contadores. Además de entregar balances hay que hacer otras cosas.

17.4 Encuesta a Empresas Públicas y Privadas sobre la gestión Contable:

	UTE	Banco Privado
Tareas de contable	liquidación de impuestos, elevación de informes, balance, reportes, relacionamiento con la auditoría, ces delegados, balance para TC	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad (tiene 11 personas) <ul style="list-style-type: none"> o Liquida impuestos o Hace la registraci3n contable o Realiza los cierres contables o Hacen la elevaci3n a la Super y a la Casa Matriz o Planifica y controla la gesti3n (presupuesto) • Intercambio de informaci3n oficial (tiene 4 personas) <ul style="list-style-type: none"> o Recoge e informa la calidad crediticia de los clientes a la Casa Matriz
Como implementaron TI		Est3n en permanente cambio, pero siempre regidos por lo que la Casa Matriz les mandate
Cu3ntos funcionarios hay en Divisi3n Contable		quince

¿Quién liquida sueldos?	dentro de RRHH, se hace por SAP	Recursos Humanos
¿Quién atiende proveedores?	En Contable, dentro de "Servicios Corporativos"	División Finanzas (que tiene dos partes, Compras y Proveedores)
¿Quién liquida impuestos?	Contable	Contable
¿Qué hacen internamente y qué tercerizan?		la liquidación de impuestos de los "repatriados" (tarea micro según el encuestado)
¿Quién eleva a la Superintendencia?	Contable	Contable
Acotaciones importantes	Cada área tiene un cargo de contador	

Banco Oficial	OPP
<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Presupuesto (tiene 5 funcionarios y 2 pasantes) <ul style="list-style-type: none"> o Hace la gestión presupuestal, es decir, el armado y la ejecución del presupuesto. o Paga proveedores - se está revisando si lo sigue haciendo o es para Tesorería (arman el lote controlando retenciones y todo lo formal) y lo mandan a Tesorería. Hay un mostrador para atención a proveedores en el Departamento de Presupuesto • Departamento de Contabilidad y Tributos (9 funcionarios, 1 pasante y 7 consultores –contratos a término –) <ul style="list-style-type: none"> o Arman el balance para subirlo por el IRI o Liquidan impuestos o La planificación financiera no la hacen, eso lo hacen finanzas (es decir, disponibilidad diaria para colocaciones); en algún momento lo hicieron acá. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liquidación de haberes – cuya contabilidad y liquidación de impuestos se hace a través del SIIF • Proyectos – todos los años van cambiando los proyectos y la Gerencia Financiera maneja los presupuestos de los mismos • Tesorería <ul style="list-style-type: none"> o Hace pago a proveedores o Maneja los movimientos de las cuentas bancarias de OPP o Maneja los fondos o Maneja cajas chicas • Los impuestos se liquidan automáticos de SIIF (caso IRPF e IVA)
<p>Con respecto a los 7 consultores del departamento de Contabilidad y Tributos, se trata de un equipo que resuelve problemas de los sistemas, por ejemplo, algo en el sistema que no generó asiento, un pago sin retención etc. No son</p>	<p>Hay un área que se dedica a mantenimiento (por agenda) y hacen algún desarrollo</p>

todos ingenieros pero en su mayoría sí o al menos tienen conocimientos del software. Sería una forma de manejar las TI¿?	
veinticuatro (14 funcionarios, 3 pasantes y 7 contratos a término)	doce aproximadamente
Los sueldos se liquidan en Recursos Humanos, pero se controla en Contable. Estuvo en contable, y ahora en este rediseño se está barajando la posibilidad de que la liquidación vuelva a Contable. Lo que quedaría en RRHH sería el control de marcas, licencias y ese tipo de controles.	Gerencia Financiera a través del SIIF pero control de marcas / licencias lo hace RRHH
Contable, pero se está evaluando pasarlo a Tesorería	Gerencia Financiera
Contable	Gerencia Financiera
El rediseño está tercerizado	se terceriza poca cosa, por ejemplo, archivo de documentos (los programas contables se compran)
Contable sube al IRI	n/c
La reestructura del banco la está haciendo una consultora: Deloitte	

Hospital Británico	AFAP (privada)	Aseguradora IRB
<ul style="list-style-type: none"> • Tesorería o Hace pago a proveedores; dos tipos de proveedores: de servicios médicos y comerciales e insumos o Contabilidad: ingreso de transacciones, conciliaciones bancarias, confeccion del balance. o Maneja los fondos: confeccion de caja general o Impuestos: retenciones de IVA e IRPF. 	Estados Contables y elevación a superintendencia	<ul style="list-style-type: none"> o Tributaria – se encarga de la asesoría a nivel nacional e internacional, no se ocupa de la mera liquidación de impuestos. o Gestión – analizando la misma o Presupuesto – analizan los escenarios probables para ver como se comportaría la empresa ante los mismos.
	Utilizan el software de la casa matriz. SAP	Utilizan todos SAP, un solo sistema
30 aproximadamente	diez ó quince aprox.	
Capital Humano	RRHH	Directoría de Personas (RRHH)
Dos equipos: uno de servicios médicos (servicios externos y trabajadores independientes). Otro equipo para el resto de proveedores	Administración	Directoría de Suministros
Contable	Externo.	Contable
Sistemas informáticos	Tercerizan impuestos.	
No corresponde	Contable	

17.5 CUADRO DE REMUNERACION BSE

Fuente: Sitio web Banco de Seguros del Estado -

<https://institucional.bse.com.uy/inicio/institucional/capital-humano/>

BSE		INSTITUCIONAL	RESPONSABILIDAD SOCIAL	SERVICIOS	PROVEEDORES
CAPITAL HUMANO					
Escala de remuneraciones					
Clase	Cargo	Remuneración			
CLASE PERSONAL DE DIRECCIÓN	Gerente General	G 65	\$ 311.421		
	Sub Gerente General	G 64	\$ 299.321		
	Secretario General Letrado	G 63	\$ 287.722		
	Auditor General	G 63	\$ 287.722		
	Director División Actuaría	G 63	\$ 287.722		
	Director División Contable	G 63	\$ 287.722		
		Gerente División Actuaría - Productos	G 59	\$ 245,933	
	Gerente División Contable	G 59	\$ 245,933		
	Gerente División Legal -Dpto Jurídico	G 59	\$ 245,933		
	Gerente División Legal - Dpto Notarial	G 59	\$ 245,933		
	Sub-Clase Administración				
	Técnico en Administración	Esc. 1011	\$ 82.358		
	Ayudante de Contador	Esc.1018	\$ 107.495		
CLASE TECNICA UNIVERSITARIA	Sub-Clase Abogacía				
	Asesor Letrado	Esc. 1105	\$ 178.265		
	Abogado	Esc. 1024	\$ 148.065		
	Sub-Clase Contaduría				
	Contador Supervisor	Esc. 1105	\$ 178.265		
	Contador	Esc.1024	\$ 148.065		

17.6 AGENDA ESTRATÉGICA BSE

AGENDA 20 ESTRATÉGICA 21 **BSE**

FOCO: PERSONAS, CULTURA Y ESTRUCTURA		
NOMBRE DEL PROYECTO	DESCRIPCIÓN	LIDER
Diseño de la estructura.	Visión global con avance 2021 teniendo en cuenta la fecha de entrega del presupuesto 2022 (junio 2021). Entregable 1 - Al 15/5 Propuesta para el presupuesto 2022 de la Administración a la Comisión de Presupuesto, con adaptaciones necesarias para la Organización Entregable 2 - Al 31/12 Informe preliminar de ajustes normativos necesarios.	Marcelo Viola Ana Caraballo
Teletrabajo 2021.	Análisis y planificación de ciclo de teletrabajo para toda la organización en un escenario post pandemia.	Jorgelina Fenetas Fernanda González
Gestión por Objetivos 2021.	Acompañar a las Divisiones del BSE en la construcción de sus objetivos Divisionales 2021 y en el monitoreo de los mismos durante el año. Promover a través de este Proyecto la construcción de Objetivos con Foco Cliente. (Colaborar en el cumplimiento del Indicador del SROM).	Yhoana Rabagliatte María Cecilia Martínez
Revisión de Reglamentos.	En proceso de definición.	Ana Caraballo María Angélica Curial
Cultura y Liderazgo.	El estudio de las sub culturas de Tecnologías de la Información (TI) y áreas del negocio centradas en los líderes de las áreas impactadas en la Agenda Digital 2021.	Marcelo Viola Sebastián Rebellato Fabiana Dutra

FOCO: FORTALECIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA		
NOMBRE DEL PROYECTO	DESCRIPCIÓN	LIDER
Migración de plataforma Oracle.	Migración de plataforma SPARC a X86 de servidores de bases de datos y aplicativos. Migración de forma versión 11 a 12. Esta implica la migración de la plataforma de hardware, virtualización, sistema operativo, base de datos y servidor de aplicaciones para Rector y de bases de datos para e-factura y GICH Migración de las aplicaciones APEX en ambiente de producción, para completar el trabajo de la fase 2020 que alcanzó la migración en desarrollo y test.	Fernando Yelpe Miguel Guerra
Migración de plataforma Java.	Migración de las aplicaciones Java que hoy están en distintas versiones de JBoss EAP 5 / Java 7 a JBoss EAP 7.3 / Java 11. Investigación de alternativas para independizarse del cliente obsoleto de AGESIC para la interoperabilidad mediante servicios web con la PGE.	Pablo Ranz

