



# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

---

FACULTAD DE ANTROPOLOGÍA

**“PROYECTO DE IMPLEMENTACION A LA BANCA DIGITAL DE  
BANCO AZTECA”**

**MEMORIA DE EXPERIENCIA LABORAL**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**LICENCIADO EN ANTROPOLOGÍA SOCIAL**

P R E S E N T A

**JOSE LUIS ZOTEA FUENTES**

**DIRECTOR DE TESIS:  
DR. JOSÉ LUIS ORNELAS**



TOLUCA, MÉXICO, JUNIO 2021

<b>1</b>	<b>Introducción</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Marco teórico</b> .....	<b>6</b>
2.1	<b>Antropología general</b> .....	<b>6</b>
2.2	<b>Antropología Social</b> .....	<b>8</b>
2.3	<b>Cultura</b> .....	<b>9</b>
2.4	<b>Etnografía</b> .....	<b>13</b>
2.5	<b>Antropología Aplicada</b> .....	<b>17</b>
2.6	<b>Antropología en la empresa</b> .....	<b>21</b>
<b>3</b>	<b>Marco Institucional</b> .....	<b>25</b>
3.1	<b>Grupo Salinas</b> .....	<b>25</b>
3.2	<b>Visión</b> .....	<b>27</b>
3.3	<b>Misión</b> .....	<b>27</b>
3.4	<b>Datos generales de la institución donde se laboró</b> .....	<b>28</b>
3.5	<b>Banco Azteca</b> .....	<b>29</b>
3.6	<b>Modelo de Negocio y Organización</b> .....	<b>29</b>
3.7	<b>Datos del área donde se laboró</b> .....	<b>34</b>
<b>4</b>	<b>Experiencia Laboral: Movilidad hacia la banca digital</b> .....	<b>38</b>
4.1	<b>Funcionamiento de la Banca Digital</b> .....	<b>38</b>
4.2	<b>Prueba Piloto Banca Digital</b> .....	<b>40</b>
4.3	<b>Implementación de Banca Digital</b> .....	<b>51</b>
<b>5</b>	<b>Aprendizajes de la experiencia laboral. A manera de conclusiones</b> .....	<b>67</b>
	<b>Referencias</b> .....	<b>77</b>

## **1 Introducción**

Durante los últimos años el desarrollo tecnológico se ha acelerado de manera sorprendente, lo cual ha permitido a las empresas ampliar los servicios que ofrecen a través del uso de los medios digitales. Estos desarrollos han modificado la manera en que las personas los utilizan, como el hecho de comenzar a normalizar el uso de los teléfonos inteligentes para realizar trámites y operaciones que hace algunos años podrían significar una inversión considerable de tiempo y dinero para su ejecución.

Por otro lado, en México la mayoría de la población no cuenta con educación para el manejo de sus finanzas personales, lo cual ha llevado a un desinterés por participar en el sistema bancario. Sumando ambos factores (presencia de teléfonos inteligentes y falta de educación para el manejo de finanzas personales), algunas empresas han identificado un nicho de mercado. El caso que ocupa al presente trabajo es el de Banco Azteca, que dentro de ese nicho se ha concentrado en captar clientes de este sector, ofreciendo productos y servicios financieros.

En el trabajo se expone la experiencia laboral obtenida dentro de Banco Azteca para el proyecto de Banca Digital; específicamente en el proceso para la inclusión de una aplicación (App) para teléfonos móviles por medio de la cual las personas pueden acceder a los productos y servicios del banco. Este proyecto tuvo una duración de dos años en total, comenzando con el desarrollo de la prueba piloto (4 meses de duración en la ciudad de Toluca). Al desempeñar diferentes actividades laborales en este proyecto tuve la posibilidad de aplicar el conocimiento y la perspectiva antropológica, misma que aprendí al cursar la licenciatura en Antropología Social dentro de la Universidad Autónoma del Estado de México, que justo había concluido cuando ingresé a la empresa Grupo Salinas, en diciembre del año 2016.

Se ha realizado la memoria con el objetivo de mostrar la importancia de mi participación como representante del método etnográfico y de la antropología social para este proyecto, al cual me integré para el inicio de la prueba piloto. El modelo configurado durante esta etapa se implementó posteriormente en todas las sucursales de la República Mexicana, concluyendo en el mes de Abril del año 2019.

Con el proyecto Banca Digital se implementaron nuevos procesos y el uso de un sistema especializado en sucursales del banco, para potencializar el uso de la aplicación móvil entre los clientes. El trabajo en la sucursal bancaria se convirtió en el trabajo de campo mediante el cual se pudo llevar a cabo la observación, documentación y análisis de la acción ocurrida dentro, aplicando métodos como la etnografía, la realización de entrevistas informales y la observación participante, con los cuales se pudo obtener información relevante que aportó para la configuración de un modelo final implementado a nivel nacional.

Con la experiencia obtenida durante el trabajo dentro de la sucursal bancaria en la fase piloto también pude generar métodos y material de apoyo para uso laboral, pudiendo llevar a cabo de manera más eficiente la implementación del modelo en cada una de las sucursales que me fueron asignadas.

Al ser la primera experiencia laboral profesional dentro de una empresa con amplia presencia en México se ha contado con un gran ímpetu, lo cual me llevó a participar activamente en el desarrollo del proyecto, motivado por el hecho de que tanto la empresa como el personal con el que se laboró facilitaron y mostraron una apertura positiva para la participación de todos los involucrados dando oportunidad de escuchar los diferentes puntos de vista generados.

Considero que la antropología social me ayudó a desenvolverme profesionalmente de una manera particular, priorizando el interés por escuchar a las personas al mantener una relación estrecha que permitió la comunicación por medio de la

generación de confianza con la gente (usuarios), con el fin de conocer sus perspectivas y así poder enfocar mi labor para conciliar sus intereses personales con los de la empresa.

## **2 Marco teórico**

En este capítulo se aborda la definición conceptual de la antropología general, como entrada a la definición de la antropología social, su objeto de estudio y el método etnográfico; método aplicado durante el desarrollo de la presente memoria de experiencia laboral en la entidad bancaria y que fue fundamental para generar mayor impacto y efectividad para los intereses de la empresa.

### **2.1 Antropología general**

De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española, Antropología proviene “Del lat. cien. anthropologia, y este der. Del gr. ἀνθρωπολόγος anthrōpológos 'que habla del ser humano'.”<sup>1</sup> Para nuestro propósito podemos considerar el significado etimológico de la Antropología sólo como el estudio del hombre. “La antropología explora la diversidad humana en el tiempo y el espacio; estudia toda la condición humana, su pasado, presente y futuro; su biología, sociedad, el lenguaje y la cultura. De particular interés es la diversidad que proviene de la adaptabilidad humana.” (Kottak, 2011, pág. 4), la antropología es, entonces, el estudio del hombre en donde quiera que éste se encuentre o donde existan registros de su existencia en el pasado.

Para cumplir su propósito, la antropología se ha dividido en cuatro diferentes ramas que estudian al hombre desde diferentes perspectivas: “Sus cuatro ramas principales son la antropología cultural o social, la lingüística antropológica, la antropología física y la arqueología” (Harris, 1983, p. 18). El interés por las diferentes sociedades responde a la necesidad del hombre para comprender cómo se ha adaptado en su relación con el medio ambiente y su funcionamiento en grupos, así mismo busca generar teorías que respondan a cuestiones sobre el ser humano y su existencia.

---

<sup>1</sup>Diccionario de la real academia, recuperado de: <https://dle.rae.es> [23/07/2020]

La antropología contempla toda la existencia humana como tema de estudio, por lo cual se le ha considerado como una ciencia holística, multidimensional y comparativa. “La antropología es una ciencia excepcionalmente comparativa y holística. El holismo se refiere al estudio de toda la condición humana; su pasado, presente y futuro; la biología, la sociedad, el lenguaje y la cultura” (Kottak, 2011, pág. 5).

Lo multidimensional nos remite al sentido de la organización y estructura, ya que todos los elementos de la cultura están conectados y son interdependientes, por lo cual al estudiar una de sus características se deben considerar otras dimensiones de las cuales depende para lograr una visión más amplia en el estudio de un fenómeno social y poderlo comprender en su totalidad. “La simple enumeración de estos varios aspectos de la vida no constituyen empero, la cultura. Es más que todo esto, pues sus elementos no son independientes, poseen una estructura.” (Boas, 1964, pág. 166).

Por último, debe subrayarse que la antropología es comparativa, porque consulta datos de diferentes sociedades con la finalidad de analizar las diferencias y similitudes que hacen del ser humano una especie única como generador de cultura. “la antropología... es un campo comparativo que examina todas las sociedades, antiguas y modernas, simples y complejas.” (Kottak, 2011, pág. 5), en donde quiera que se encuentre el hombre tenemos materia de estudio para el antropólogo.

La antropología tiene un enorme campo de estudio que resulta en una división y especialización que dan cuenta de lo complejo que es el ser humano, la antropología reúne esfuerzos para responder cuestiones fundamentales sobre la existencia misma por medio del método científico aplicado a la materia social.

## 2.2 Antropología Social

El desarrollo de la antropología cultural o social se originó a partir del conocimiento sobre otras sociedades, producto de las exploraciones y el interés que esto generaba, todo ello con distintos propósitos; como la conquista española en Mesoamérica: “Los españoles, al enfrentarse a las altas culturas americanas y al tratar de transformarlas en lo político y en lo religioso, hicieron muchos estudios descriptivos e históricos sobre dichas culturas y acumularon mucha reflexión teórica sobre la transformación de las mismas” (Marzal, 2016, pág. 21).

La antropología cultural o social es una ciencia que reconoce la diversidad humana y genera conocimiento a partir del estudio del hombre, compara sociedades para explicar cómo es que el ser humano se relaciona con su medio, se adapta y sobrevive. “...la antropología ofrece una perspectiva transcultural única, al comparar constantemente las costumbres de una sociedad con las de otras” (Kottak, 2011, pág. 5). De esta manera genera conocimiento de gran valor para la humanidad, al ofrecer conocimiento sobre la diversidad de expresiones y modos de vida del ser humano.

La antropología recolecta información de manera sistematizada, lo cual permite el análisis y comparación de datos, brindándole su carácter científico, naciendo como todas las demás ciencias de la curiosidad y necesidad del hombre por conocer y explicar el mundo en que vive. “La antropología como ciencia o, al menos, como campo de conocimiento, nace cuando una sociedad se pone en contacto, escribe y reflexiona sobre las sociedades diferentes” (Marzal, 2016, pág. 19).

La antropología cultural o social “...se ocupa de la descripción y análisis de las culturas -las tradiciones socialmente aprendidas- del pasado y del presente” (Harris, 1983, pág. 14), al indicar estudio sobre la cultura es necesario aclarar que “Cuando los antropólogos hablan de una cultura humana normalmente se refieren al estilo de vida total, socialmente adquirido, de un grupo de personas, que incluye

los modos pautados y recurrentes de pensar, sentir y actuar.” (Harris, 1983, p.123). La antropología social o cultural es el estudio del hombre que da sentido a su vida cotidiana, a través de estilos y modos de vivir que son socialmente adquiridos en su contacto con otras personas, “La antropología cultural es el estudio de la sociedad humana y la cultura, el subcampo que describe, analiza, interpreta y explica las similitudes y diferencias sociales y culturales” (Kottak, 2011, pág. 10), generando consciencia sobre la existencia del ser humano y su propósito biológico, social y espiritual.

Debido a la naturaleza holística de la ciencia antropológica social, es necesario considerar su perspectiva desde el concepto de la Cultura, al cual pertenecen las expresiones humanas del pasado y presente que se quieren estudiar. A toda expresión humana se le puede considerar cultura y es de especial interés para la antropología social, ya que se genera mediante el contacto y aprendizaje entre un grupo de personas que se han alineado respecto a valores que consideran positivos en una sociedad, reproduciéndolos y manteniéndolos vigentes a través de las generaciones.

### **2.3 Cultura**

El término cultura apareció en la sociedad de la Roma antigua como la traducción de la palabra griega paideia: “crianza de los niños”; traducción que, desusadamente, no respeta del todo la etimología de dicha palabra. Desde entonces, con extraña firmeza, su concepto, enraizado en la noción de “cultivo”, ha mantenido invariable su núcleo semántico. Se trata del cultivo de la humanitas, de aquello que distingue al ser humano de los demás seres; de una humanitas concebida, primero, como la relación de las comunidades grecorromanas con los dioses tutelares de su mundo; después, como el conjunto de las costumbres, las artes y la sabiduría que se generaron en ese mundo...” (Echeverría, 2010, p. 27-28).

La cultura, como cultivo de la humanidad, se puede entender como el medio por el cual se transmite el conocimiento sobre los modos de vida de generación en generación, lo que les permite vivir y ser aceptados dentro del grupo social en el que se encuentran, a tal proceso se le llama endoculturación, “La endoculturación es una experiencia de aprendizaje parcialmente consciente y parcialmente inconsciente a través de la cual la generación de más edad incita, induce y obliga a la generación más joven a adoptar los modos de pensar y comportarse tradicionales” (Harris, 2001, p. 21).

El ser humano posee la capacidad de aprendizaje y el uso de símbolos, lo que le permite generar conocimiento para ser transmitido por medio del lenguaje “...la vida humana se diferencia de la vida animal por la capacidad de razonar, y asociada a ella, el uso del lenguaje” (Boas, 1964, pág. 171). Al asignar de manera consensuada el uso de un lenguaje y símbolos para la comunicación, el ser humano puede generar una consciencia del espacio y tiempo en el que se encuentra, brindándole una ventaja adaptativa respecto a otros seres vivos presentes en la naturaleza. “La gran capacidad de aprender que tiene el hombre, su plasticidad, se ha señalado con frecuencia; pero lo que es aún más importante es el hecho de que dependa de manera extrema de cierta clase de aprendizaje: la adquisición de conceptos, la aprehensión y aplicación de sistemas específicos de significación simbólica” (Geertz, 2003, p. 55), capacidad del hombre que se refleja en el desarrollo tan complejo de las distintas sociedades que habitan alrededor del mundo.

Continuando con el concepto de cultura agregamos que “... es el conjunto aprendido de tradiciones y estilos de vida, socialmente adquiridos, de los miembros de una sociedad, incluyendo sus modos pautados y repetitivos de pensar, sentir y actuar (es decir, su conducta)” (Harris, 2001, p. 19-20). La antropología responde a las cuestiones de por qué las sociedades se comportan de cierta manera, considerando no sólo lo que hacen y dicen que hacen, sino también lo que piensan y por qué lo piensan. El antropólogo debe percibir más allá

de la superficie: “La cultura... consiste tanto en acontecimientos que tienen lugar dentro de la mente de las personas como en la conducta exterior de estas mismas personas” (Harris, 2001, pág. 33). El investigador puede indagar desde diferentes enfoques para brindar una respuesta desde la antropología.

La cultura es el objeto de estudio y tema central para la ciencia antropológica por dedicarse al estudio del hombre, “...la cultura es característicamente humana. Las culturas son tradiciones y costumbres, transmitidas mediante aprendizaje, que forman y guían las creencias y el comportamiento de las personas expuestas a ellas.” (Kottak, 2011, p. 5). La cultura se genera en grupo como formas de comportamiento que van encaminadas al objetivo común de la supervivencia del hombre por medio de la adaptación, misma que depende de la organización de un grupo de personas que cooperan y dividen tareas para realizar diferentes actividades que mejoran la calidad y expectativa de vida del grupo en un ambiente determinado; este comportamiento se aprende: “A través de un proceso de aprendizaje consciente e inconsciente, y con la interacción con otros, cada persona, de inmediato, interioriza, o incorpora, una tradición cultural mediante el proceso de enculturación” (Kottak, 2011, pág. 29). Tal proceso permite al individuo identificar dentro del grupo social al que pertenece lo que sí está permitido y lo que no, para comportarse de manera adecuada.

La discusión sobre el concepto cultura en la antropología se ha centrado en mostrar la validez de las expresiones y prácticas culturales, de acuerdo a las condicionantes de la sociedad a la que se pertenece, por lo que para el antropólogo ninguna cultura es mejor o peor que otra, ya que las diferencias que se perciben en cada una enriquecen el conocimiento general sobre el ser humano, y aunque las culturas parezcan muy diferentes, al realizar análisis y comparaciones se puede confirmar que como seres humanos poseemos las mismas capacidades que nos permiten nacer, crecer y reproducirnos con normas particulares que cambian constantemente a través del dinamismo propio de la cultura y que dependen en gran medida del medio en el cual se desenvuelve el

hombre. "...la cultura es un hecho compartido, lo que tenemos es común, pero no constituye un modo de ser inmutable. La cultura no es un atributo de los individuos per se, sino de estos como miembros de grupos." (Baraño, 2010, p. 15).

Así como podemos identificar sociedades que se ubican en diferentes territorios, dentro de las grandes sociedades encontramos grupos de personas que pueden diferenciarse del resto de la población al poseer diferentes modos de pensar y actuar que los distinguen del resto. "Debido al hecho de que muchas grandes sociedades están constituidas por clases, grupos étnicos, regiones y otros subgrupos significativos, frecuentemente conviene referirse a las subculturas y estudiarlas" (Harris, 2001, p. 21). Estas subculturas son de gran interés para su estudio por parte de la antropología social, ya que la globalización ha reducido cada vez más la percepción acerca del trabajo antropológico como exclusivo en sociedades pequeñas y aisladas del resto del mundo, aunque "Probablemente nunca han existido sociedades verdaderamente aisladas. Durante miles de años, los grupos humanos han estado en contacto unos con otros. Las sociedades locales siempre han participado en un sistema más grande, que en la actualidad tiene dimensiones globales; se le llama sistema mundial moderno, con lo que se entiende como un mundo donde las naciones son económica y políticamente interdependientes" (Kottak, 2011, p. 378).

Actualmente los antropólogos estudian a las subculturas que son grupos dentro de las grandes sociedades a las que ellos mismos pertenecen. "Cuando sólo es una persona la que hace, siente o piensa algo, ello se define normalmente como un comportamiento individual y no como un rasgo cultural. Algo constituye un rasgo cultural cuando es común a más personas o grupos de personas" (Baraño, 2010, p. 15). Estos de grupos de personas son particulares por que comparten ciertos rasgos y características definidas que los identifican y son grupos de interés para la antropología cultural contemporánea, a estos grupos culturales se les puede considerar subculturas, "Las subculturas son diferentes patrones y tradiciones basadas en símbolos, asociadas con grupos particulares en la misma

sociedad compleja” (Kottak, 2011, p. 41). El antropólogo puede involucrarse dentro de las subculturas presentes en las grandes sociedades para estudiarlas y comprender las causas de su comportamiento y pensamiento.

El hombre requiere del grupo social para poder sobrevivir y reproducirse, adaptándose al medio en el que se encuentra. Este es el propósito al cual se enfoca las actividades que realiza el grupo en conjunto para el bien común. El hombre configura una personalidad que cede ante la mentalidad y reglas sociales definidas por la cultura para pertenecer y llevar a cabo el papel social que le corresponda o le sea asignado.

Los grupos de personas son producto del carácter social del hombre, lo cual les permite identificarse por medio de características que los hacen diferentes a otras expresiones o grupos culturales. Este hecho permite que la antropología social estudie al hombre como generador de cultura en diferentes contextos. Para el presente documento se han presentado los grupos humanos con relaciones de tipo laboral, al cual los miembros que pertenecen realizan tareas para propósitos de un tercero con el que pueden identificarse alienando su pensamiento asimilando la cultura de una empresa.

El desarrollo de la ciencia antropológica ha permitido un acercamiento particularmente estrecho con las sociedades a estudiar, integrándose en cualquier medio en el cual se encuentre el ser humano gracias a su método principal de estudio, la etnografía. Este método permite recuperar información de primera mano directamente del grupo social que interesa al investigador.

## **2.4 Etnografía**

Para estudiar al hombre desde una perspectiva social y cultural, la antropología cuenta con herramientas, métodos y teorías de las cuales se apoya para el

análisis de las sociedades o grupos de personas. El principal método que caracteriza y distingue a la ciencia antropológica del resto de las ciencias que estudian al hombre es la etnografía, "...la cual proporciona una explicación de una comunidad sociedad o cultura particular a nivel local... recoge datos que luego organiza, describe, analiza e interpreta para construir explicaciones" (Kottak, 2011, p. 10). El método etnográfico se vale del trabajo de campo para poder registrar información de primera mano a partir de la convivencia con los actores del grupo que se está estudiando. "Es tarea del investigador aprehender las formas en que los sujetos de estudio producen e interpretan su realidad... la única forma de conocer o interpretar es participar en situaciones de interacción..." (Guber, 2015, p. 45). Lo anterior se realiza con la finalidad de comprender de manera profunda las pautas sociales que dan sentido a lo que piensan, dicen y hacen.

El estudio del hombre nos lleva al intento de comprender la diversidad humana, producto de su gran adaptabilidad a diferentes medios, desde la perspectiva del actor a través del trabajo de campo, y quien realiza la etnografía es el antropólogo. "Las técnicas más distintivas son la entrevista no dirigida y la observación participante; el instrumento es el mismo investigador..." (Guber, 2015, p. 20).

La etnografía "tiene por objeto la producción de descripciones culturales por medio de la documentación recogida en el estudio intensivo de un grupo o comunidad cultural, y supone un proceso general de comprensión de un grupo humano y no una mera descripción realista del mismo" (Baraño, 2010, p. 70). La etnografía contiene gran cantidad de detalles de tipo cualitativo que pueden pasar desapercibidos o ser irrelevantes para la mayoría de los actores involucrados pero son de importancia para el antropólogo, ya que pueden dibujar patrones en la conducta que den cuenta de la situación que interesa al investigador.

La descripción incluye el marco de referencia del investigador que no se puede modificar por completo, aún con las técnicas para tratar de introducirse en la perspectiva de los actores; la investigación etnográfica es subjetiva al tratarse del

estudio del hombre como un ente complejo generador de cultura siendo estudiado y analizado por otro hombre generador de su propia cultura.

El investigador tiene la tarea de comprender qué es lo que ocurre en el grupo de estudio, para lo cual debe participar en los términos de los informantes, construyendo un nuevo marco de referencia que le permita observar desde el punto de vista de los locales. “Un investigador social difícilmente puede comprender una acción si no entiende los términos en que la caracterizan sus protagonistas. En este sentido, los agentes son informantes privilegiados pues sólo ellos pueden dar cuenta de lo que piensan, sienten, dicen y hacen con respecto a los eventos que los involucran” (Guber, 2015, p. 16). Al mantener comunicación y una estrecha relación con los actores, que se puede generar a partir de la confianza mutua, el antropólogo obtiene información que le llevará a desarrollar otro enfoque fuera de su propio marco de referencia cultural que le va a permitir comprender la dinámica cultural desde adentro.

El método etnográfico se caracteriza por el uso de la técnica conocida como observación participante, la cual apoya al investigador a introducirse en el marco ideológico del grupo al que está estudiando. “La observación participante introduce al investigador plenamente en el seno del grupo humano que estudia. Esta introducción permite, por un lado, la observación directa y, por otro, la convivencia que lleva al investigador a participar de la actividad cotidiana de los estudiados” (Gómez, 2010, p. 12).

La participación que lleva a cabo el antropólogo facilita la obtención de información a nivel local y sin mediaciones. “La participación supone desempeñar ciertos roles locales... Este desempeño de roles locales conlleva un esfuerzo del investigador por integrarse a una lógica que no le es propia.” (Guber, 2015, p. 61) y parte de este esfuerzo incluye el desprenderse de su propia lógica para adoptar la del grupo estudiado, considerada como perspectiva emic, que es la característica principal del trabajo etnográfico.

“En efecto, el antropólogo tiene dos formas de ver las cosas. Una de ellas es la que logra proyectando su mirada desde el interior del sistema, es decir, adoptando temporalmente los valores y las apreciaciones de los estudiados, a la cual denominamos emic. La otra perspectiva, llamada etic, es la que logra mirando al sistema desde fuera, es decir, como si el antropólogo estuviera fuera de la sociedad que estudia. La mirada emic es el resultado de la profesión científica de la antropología y es el resultado de una distinción fina y precisa que resulta inseparable de la ciencia antropológica en la actualidad” (Gómez, 2010, p. 8).

La mirada emic sólo es posible si se lleva a cabo el trabajo de campo durante una estancia que le permita generar una relación de confianza con los actores involucrados para convertirse en uno más de ellos dentro del grupo. “El participante observador se desempeña en uno o varios roles locales...” (Guber, 2015, p. 67); el antropólogo participa y se involucra durante una estancia prolongada, lo que le permitirá conocer detalles de la dinámica que se desarrolla entre los participantes del grupo social. “De todo ello se deduce que la duración del trabajo de campo de un antropólogo no puede venir dada a priori, pero en todo caso ha de abarcar un arco temporal que, cuando menos, supondrá un año de duración, especialmente cuando se trata de una comunidad rural, al objeto de poder observar un ciclo natural completo.” (Gómez, 2010, p. 12).

Al generar conocimiento sobre otras culturas con las que se tiene contacto estrecho y extenso por medio del método etnográfico, podemos comparar la cultura estudiada con nuestra propia cultura y poder concluir que la nuestra es sólo una de entre tantas que han existido hace tiempo, que existen ahora y que en un futuro podrían ser otras totalmente diferentes considerando el hecho de que la cultura es dinámica.

Este conjunto de conocimientos es de gran valor para el desarrollo de la sociedad humana que trabaja en conjunto para poder mejorar su calidad de vida. “La comparación de culturas proporciona la base para hipótesis y teorías sobre las

causas de los estilos de vida humanos” (Harris, 2001, p. 14). Se puede considerar que la antropología contiene un carácter global y comparativo que expande la visión de la experiencia humana al tener conocimiento sobre otros modos de vivir.

“La etnografía es un índice de las cuestiones que preocupan a una determinada sociedad en un tiempo concreto y nos enseña mucho sobre la propia cultura al aprender de otras” (Baraño, 2010, p. 71). Al conocer el contexto cultural por el cual se desarrollan diferentes actividades podemos tener empatía y comprender lo que posiblemente podríamos haber considerado como negativo a primera vista, perspectiva etnocentrista, que la antropología social ha apoyado a disminuir al aplicar el método etnográfico.

Además de la generación de conocimiento sobre el hombre, la antropología puede funcionar como agente de cambio para mejorar la calidad de vida de las personas al involucrarse activamente mediante el trabajo holístico en conjunto con otras ciencias para dar cuenta de aspectos importantes que pueden no ser considerados inicialmente por otras ciencias, dando voz a los actores que puedan beneficiarse o perjudicarse de la intervención o programas que se ejecutan desde una perspectiva elitista que mira desde arriba a las masas.

## **2.5 Antropología Aplicada**

La rigurosidad y el análisis científico de la antropología han ido cambiando conforme al consenso y las nuevas aproximaciones al estudiar a sujetos sociales. Modificar el entorno y resolver diversas problemáticas es posible al retomar los métodos y datos obtenidos para aplicarlos a la realidad en una situación o problema en concreto. “Podemos decir que la ciencia presenta dos aspectos principales: el descubrimiento la búsqueda y el hallazgo de nuevos fenómenos y nuevas relaciones entre fenómenos ya conocidos, que son explicados por la formulación de hipótesis, principios y leyes científicas; y la utilización, es decir la

aplicación de los resultados del descubrimiento y la consiguiente teoría al servicio de la humanidad” (Foster en Guerrero, 1997, p. 88).

Para el caso de la antropología, durante las colonizaciones el conocimiento obtenido por la etnografía se utilizó inicialmente para servicio de los imperios que conquistaban nuevas regiones. “La antropología nace como disciplina científica y académica porque los gobiernos coloniales requieren los servicios de especialistas en culturas exóticas para contribuir a la gestión de los intereses gubernamentales en distintas partes del mundo” (Gómez, 2010, p. 15).

El conocimiento y estudio de las sociedades que habitan en los territorios conquistados se vuelve fundamental para lograr la dominación de diferentes culturas. De acuerdo a los resultados previos de la antropología aplicada, ésta se desarrolló posteriormente para mostrar el valor de la ciencia para distintos fines. “La antropología aplicada constituyó muchas veces el punto de partida de la investigación financiada porque sus patrocinadores creían en sus potenciales beneficios prácticos” (Barfield, 2001, p. 49).

La antropología como ciencia aplicada se ubica fuera de los estudios que generan teorías, hipótesis y generalizaciones sobre el comportamiento humano. El conocimiento que genera la ciencia antropológica puede servir para apoyar a resolver problemas prácticos dando seguimiento al conocimiento teórico. “La antropología aplicada es el resultado del uso de los contenidos teóricos de la antropología y de su metodología a la resolución de problemas sociales y culturales” (Gómez, 2010, p. 15).

La antropología aplicada puede estar impulsada principalmente por iniciativas de terceros que requieren del servicio de los investigadores para involucrarse en una situación que puede resultar ajena a los intereses del propio antropólogo. “En la investigación aplicada la organización innovadora encargada de solucionar los problemas prácticos generalmente selecciona el problema y los objetivos de esta

organización, más que los de la ciencia, son determinantes. Al aceptar un empleo en una empresa cuyos objetivos primarios no son científicos, el antropólogo se compromete, al menos en parte, con los objetivos y valores de la empresa.” (Foster en Guerrero, 1997 p. 93). El antropólogo al ser contratado se encuentra para responder a los intereses de la empresa para la que labora más que para el desarrollo de investigaciones que resulten de su propio interés y que aporten al conocimiento general sobre el ser humano sin ser aplicado para su uso en una situación específica.

Actualmente existe un interés por parte de la antropología para demostrar las aplicaciones del conocimiento que genera, su metodología y la posibilidad de introducir a los investigadores como elementos que pueden aportar a los propósitos de iniciativas tanto públicas como privadas. “La antropología aplicada se dedica a proponer investigaciones que tienen aplicaciones prácticas. Su núcleo consiste en una investigación patrocinada por organizaciones, públicas y privadas, que están interesadas en conseguir objetivos prácticos. El papel del antropólogo cultural aplicado puede consistir simplemente en investigar los medios posibles de conseguir estos objetivos; a veces esto supone esbozar planes y ayudar a implementarlos, así como la evaluación de los resultados de la implementación.” (Harris en Guerrero, 1997, p. 206).

Con su participación, el antropólogo demuestra, por ejemplo, que se pueden obtener mejores resultados si se trabaja con la gente a nivel local cuando se requiere implementar cambios. El investigador propone estrategias que consideren cómo desarrollar iniciativas que consideren el contexto y situación en específico; el análisis holístico de la ciencia antropológica ayuda a prever el impacto para la estructura social que tal implementación puede generar.

La importancia del antropólogo también se puede identificar como la del principal crítico de las iniciativas a implementar para lograr los objetivos que interesen a los organismos públicos o privados. El etnógrafo expone cómo es que las decisiones

tomadas desde “arriba” pueden impactar a nivel local conociendo los intereses y motivaciones del grupo social involucrado y cómo es que pueden ser afectados o beneficiados. El investigador puede ofrecer recomendaciones con las cuales se podrían obtener los resultados deseados y a la par que se tome en cuenta también la perspectiva del actor social.

“El antropólogo aplicado puede ser de ayuda para las organizaciones patrocinadoras al desenmascarar suposiciones etnocéntricas, ligadas a la cultura, que a menudo caracterizan a los contactos entre culturas y evitan que los programas orientados a los cambios consigan sus objetivos” (Harris en Guerrero, 1997, p.174). El investigador ofrece la perspectiva del actor quien puede verse afectado por decisiones tomadas a partir de una perspectiva etnocéntrica que priorice un objetivo concreto sin tomar en cuenta a las personas que están involucradas pero que no tienen representación en el círculo privado donde se toman las decisiones.

Es importante que la empresa tenga conocimiento del papel e importancia del antropólogo que aporta un enfoque más amplio, nutriendo a los proyectos para obtener mejores resultados en el propósito que interese a la organización. “La mejor antropología aplicada se da cuando existe una estrecha relación operante y de mutuo respeto y confianza, entre el antropólogo y el personal de la organización encargada de obtener objetivos específicos” (Foster en Guerrero, 1997, p. 99). En esta relación el investigador debe tener la confianza con la empresa para mencionar cualquier hallazgo, independientemente de que se ajuste o no a los objetivos de la organización. En resumen, la antropología aplicada:

“consiste en la aplicación de los conocimientos -datos, perspectivas, teorías, métodos y técnicas- antropológicos a fines prácticos, especialmente para identificar y evaluar las necesidades percibidas por los sujetos, trabajar con ellos para diseñar estrategias de intervención socialmente adecuadas y ayudar en sus demandas siempre que sean pertinentes. En este sentido, los antropólogos aplicados colaboran en programas educativos, sanitarios o de planificación

familiar, asesoran informes, dan opiniones expertas, participan en programas de desarrollo, ayudan en la mejora de determinadas actividades económicas, o trabajan como comentaristas sociales” (Baraño, 2010, p. 63).

Es importante valorar el aporte de la antropología como ciencia que se involucra con los grupos sociales no sólo para describirlos, sino para poder generar cambios positivos y mejoras a partir de su intervención.

Actualmente una sociedad laboral puede considerarse como una subcultura dentro de una cultura general mayor, convirtiéndose así en materia de estudio e interés para los antropólogos, quienes además de estudiarlos y describirlos aportan su conocimiento para resolver problemas dentro de las empresas, para lograr objetivos concretos y mejorar resultados. En cualquier lugar donde se encuentren grupos de personas, el antropólogo puede integrarse para aplicar el conocimiento que genera, funcionando como puente para la comunicación entre los actores sociales.

## **2.6 Antropología en la empresa**

Para este apartado es necesario retomar el concepto de cultura generado desde la ciencia antropológica: “La cultura o civilización, tomada en un amplio sentido etnográfico, es ese complejo conjunto que incluye el conocimiento, las creencias, las artes, la moral, las leyes, las costumbres y cualesquiera otras aptitudes y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad.” (Taylor, 1977, p. 19). El concepto de cultura se ha trasladado a otras ciencias que han tenido interés en desarrollarlo a partir de sus enfoques para aplicarlo en diferentes contextos; como para la gestión dentro de una empresa, por lo cual se ha reconocido que “la cultura ha dejado de ser un patrimonio exclusivo de la antropología y se ha convertido en un elemento presente en los discursos y representaciones de distintos actores. En nuestro caso, la cultura se ha convertido

en un elemento a partir del cual la práctica de la gestión organizacional se concibe y se diseña” (Gonnet, 2012, p. 12).

Podemos considerar a continuación que “toda organización es un recurso cuya estructura responde a un plan diseñado según los fines e intereses específicos de un grupo humano; éste coordina sus actividades racionalmente en intercambio constante con su entorno” (López, 2013, p. 11). A este grupo humano al que se le denomina organización se le puede comparar con la cultura, ya que contiene cualidades que asemejan a la cultura generada por un grupo social, quienes lo consideran de esta manera “entienden la organización como una construcción social, simbólicamente constituida y reproducida a través de la interacción social, siendo así que la cultura es dentro de la empresa una metáfora de la organización, en tanto que al igual que la organización es depositaria productora de sentido” (Roca 2001, pág. 84).

La organización posee un sentido independiente de los intereses de cada individuo que forman parte, existiendo una motivación compartida que es definida por el propósito de la empresa. “Toda organización persigue como finalidad última, la de sobrevivir a una realidad externa procedente de un entorno cambiante que determina sus posibilidades, opciones y actuaciones desde el principio; asimismo, toda organización posee una cultura consustancial a la formación del grupo y a las intenciones individuales de los líderes y fundadores” (López, 2013, p. 100).

De esta manera las empresas y organizaciones generan grupos sociales que trabajan para un propósito en común y despiertan así el interés de las ciencias sociales como la antropología, que puede catalogar a las organizaciones como fenómenos culturales. “Las organizaciones no son sistemas que poseen una cultura, sino que son en sí mismas fenómenos culturales; de este modo, la cultura no puede ser concebida como un objeto de control administrativo” (Gonnet, 2012, p. 8). Las organizaciones crean una cultura compartida que contiene sus propios valores y creencias, reflejados a través de las normas que se imponen para el

grupo de individuos que forman parte la misma. “La empresa constituye una especie de microcosmos, en cuyo seno tienen lugar relaciones sociales, unas veces entre iguales y otras de carácter jerárquico que devienen en subordinación y en dominancia; pero la empresa es también el marco de existencia de grupos cooperativos, todo lo cual la convierte en una especie de sociedad a escala reducida” (Gómez, 2010, pág. 476).

Entre más grande sea la sociedad/organización requerirá de una estructura más compleja, requiriendo así de “un tipo de organización altamente jerarquizada, con una clara división de funciones entre los que analizan, planifican, estudian y deciden, y los que obedecen y ejecutan.... La estructura piramidal acumula el control de la organización en el vértice, el cual aumenta cuanto menor es la cualificación del trabajador, transfiriéndose la coordinación, planificación y control de la vida organizativa a la dirección, cuyos canales de comunicación son directos y verticales, y el flujo comunicativo, unidireccional” (López, 2013, p. 18).

Por lo anterior es necesario que la organización sea consciente y tenga claros los valores que la definen para generar cohesión a partir de normas que coincidan con su ideología, que le permitan ser congruente y facilite la comunicación entre los colaboradores. “Consecuencia evidente de este planteamiento es la percepción de la cultura corporativa de forma homogénea, como un sistema de valores compartidos y de creencias en interacción con la gente de una compañía, sus estructuras organizacionales y sus sistemas de control para producir normas de comportamiento” (Roca, 2001, pág. 82).

En relación a lo anterior, podemos indicar que; la cultura empresarial es un fenómeno que se genera independientemente del grupo social al que pertenezca cada individuo, la organización crea valores para ser compartidos por todos los colaboradores, quienes desempeñan un rol para lograr un propósito ajeno a los intereses particulares de cada participante. “La cultura de la empresa interviene en las cuestiones de personal, a nivel de relación con la empresa y a nivel de

técnicas de gestión. Respecto a la relación “empresa-individuo”, se ha pasado a utilizar la noción de “implicación” frente a las de “motivación” y “satisfacción”, por entender que el éxito personal coincide con el de la organización allí donde el sistema de valores de la persona, de su propia percepción del éxito, coincide con el sistema de valores de la empresa y su cultura” (López, 2013, p. 107). Estos valores ajenos a los de cada participante deben ser afines para que exista una afiliación a la empresa con la cual pueda desarrollarse laboralmente e identificarse como un elemento productivo para la misma.

Es de vital importancia que se tomen en cuenta las características culturales de quienes conforman la organización para desarrollar valores que concuerden con su marco de referencia y de esta manera lograr una gestión más eficiente, el enfoque antropológico de la cultura en la organización es un concepto que vale la pena considerar para obtener información de gran importancia, y que otras materias han pasado por alto al momento de gestionar y administrar al capital humano dentro de una empresa. “La cultura se torna un elemento indispensable para lograr cohesión y regular ámbitos que quizás se presentan como irregulares por otros medios” (Gonnet, 2012, p. 16).

La antropología de la empresa comienza a considerarse recientemente para plantear una perspectiva única que muestra la importancia del sentir del ser humano vinculándolo con su cultura en particular, para empatar así los valores y propósitos de la empresa con el de su propia cultura. Alejándose de esta manera por completo de la posición que considera al factor económico como único elemento para lograr el involucramiento, mantenimiento y pertenencia de cada uno de los colaboradores dentro de las empresas, explorando el sentido humano al considerar a las organizaciones como sociedades.

### **3 Marco Institucional**

En el presente capítulo se presenta a la empresa para la cual se participó en el proyecto de Banca Digital, mismo que ha permitido generar la presente memoria de experiencia laboral.

La empresa es Banco Azteca, que pertenece a Grupo Salinas, grupo conformado por un conjunto de empresas mexicanas con presencia global, empresas de rápido crecimiento y a la vanguardia tecnológica, con enfoque en la creación de valor económico, social y ambiental. Teniendo operaciones en medios de comunicación, comercio especializado, servicios financieros, telecomunicaciones e Internet.

#### **3.1 Grupo Salinas**

Grupo Salinas nació en Monterrey, México, en el año 1906 con una fábrica de muebles llamada *Salinas y Rocha*. En el año 1950 se funda *Elektra*, dedicada a la manufactura de radios y televisores. En 1993 adquiere un conjunto de estaciones de televisión con lo que nace *TV Azteca*. En 1997 nace *Fundación Azteca*, buscando mostrar un compromiso con la responsabilidad social, apoyando causas como la familia, los estudios, el combate a las adicciones, la generosidad, la solidaridad y el compromiso ecológico (Grupo Salinas, 2020).

En el año 2002 este grupo recibe la licencia de la SHCP para operar un banco, en el mes de Octubre Banco Azteca inicia operaciones con la apertura de más de 800 sucursales ubicadas al interior de las tiendas Elektra. En el año 2003 se adquiere Iusacell, lanzando la primera red de datos de voz y alta velocidad en la Ciudad de México. En el mismo año se autoriza la operación y administración de una Sociedad de Inversión Especializada en Fondos para el Retiro, iniciando con operaciones de Afore Azteca a nivel nacional; y también en el mismo año se recibe la aprobación de SHCP en México para comprar una compañía de seguros

naciendo Seguros Azteca. En 2004 se funda *Italika*, operando inicialmente con una fábrica surcoreana Hyosung, para el 2008 se funda su planta de ensamblaje en Toluca. En el año 2010 nace *Grupo Dragón* invirtiendo en recursos humanos y tecnológicos para generar energía eléctrica a partir de fuentes renovables de tres tipos: eólica, geotérmica y solar. En el 2010 *Totalplay* inicia operaciones de prueba y fue lanzada en Mayo del 2011 prestando servicios de fibra óptica directa al hogar, conexión de banda ancha de alta velocidad, TV Interactiva y una oferta de contenido HD. En el año 2017 se creó *Tiendas Neto* con la misión de ofrecer productos de la canasta básica a precio justo (Grupo Salinas, 2020).



Gráfico 1. Diversificación de negocio Grupo Salinas

Fuente: Portal corporativo grupo salinas

De acuerdo a los documentos internos de Grupo Salinas, los siguientes son los ejes rectores de su actuar en la sociedad mexicana:

### **3.2 Visión**

Innovar en los mercados para ofrecer productos y servicios, a precios competitivos, que eleven la calidad de vida de la población. Cada persona es importante para Grupo Salinas. Confiamos en los colaboradores, inversionistas, clientes y proveedores, ellos, en conjunto con tecnología de punta, nos permiten superar los retos que enfrentamos. Además de la generación de valor económico, nos unimos con instituciones públicas y privadas para crear valor social y ambiental, y propiciar un mejor futuro para las próximas generaciones (Grupo Salinas, 2020).

### **3.3 Misión**

De acuerdo a la información obtenida en el portal de la empresa “Grupo Salinas es un conjunto de empresas dinámicas, de rápido crecimiento y a la vanguardia tecnológica, con enfoque en la creación de valor económico –al innovar mercados y ofrecer bienes y servicios para elevar la calidad de vida de sus clientes– valor social –con la creación de capacidades en la sociedad para mejorar sus condiciones de vida– y valor ambiental –al atenuar los impactos negativos de su cadena de valor” (Grupo Salinas, 2020).

Como se mencionó antes, Grupo Salinas posee empresas de diversos giros, y posicionadas en varios mercados (Ver gráfico 2.)



Gráfico 2. Empresas de Grupo Salinas

Fuente: Portal corporativo de Grupo Salinas

La siguiente información es la que corresponde específicamente con Banco Azteca, perteneciente a Grupo Salinas y que es la empresa en la que se obtuvo la experiencia laboral que se consigna en el presente trabajo.

### 3.4 Datos generales de la institución donde se laboró

Nombre: Banco Azteca, S.A., Institución de Banca Múltiple

Domicilio: Insurgentes Sur 3579, Torre 3, PH, Colonia Tlalpan La Joya, Delegación Tlalpan, C. P. 14000, Ciudad de México.

Teléfono: 55 1720 7000

### **3.5 Banco Azteca**

Somos un banco mexicano que desde hace más de 15 años mantiene un compromiso con la inclusión financiera, pues a través de productos y servicios de uso sencillo, integra al sistema financiero formal a la población desatendida por la banca tradicional.

Actualmente también estamos presentes en El Salvador, Honduras, Guatemala, Panamá y Perú. Banco Azteca nació en octubre de 2002 y debido al trabajo en conjunto con Tiendas Elektra, logró iniciar operaciones con 800 sucursales. Hoy, ya con 1,735 tenemos la segunda mayor red de sucursales bancarias en México. Mantenemos una cercanía con las comunidades en México a través de una presencia en 778 municipios y en 162 de ellos, el único banco que se encuentra es el nuestro.

Somos parte de Grupo Salinas, un conjunto de empresas dinámicas, de rápido crecimiento y a la vanguardia tecnológica, con enfoque en la creación de valor y en el mejoramiento de la sociedad a través de un sólido compromiso con la excelencia.

A través de un esquema integral de servicios no bancarios, complementamos nuestra oferta financiera a través de: Seguros Azteca, Afore Azteca, Presta Prenda, Micronegocio Azteca, y Dinero Express. En Banco Azteca somos un banco para todos (Banco Azteca S.A., 2018)

### **3.6 Modelo de Negocio y Organización**

Banco Azteca cuenta con un Modelo de Negocio conformado por tres fases; la primera es la “captación”, que se refiere a contar con el mayor número de clientes con cuentas activas de ahorro e inversión. Posteriormente el dinero de estos

clientes es prestado a otros clientes por medio de créditos; a este proceso se le conoce como “colocación”; y, por último, tenemos la parte más importante del modelo que es la “cobranza”; una vez que a un cliente se le otorgo un préstamo hay que asegurarse de que lo pague conforme a los intereses que se generen para que de esta manera el banco obtenga utilidades. Gráficamente se puede representar de la siguiente manera.



Gráfico 3. Modelo de negocio del banco

Fuente: Elaboración propia

El principal producto de “Captación” del banco es denominado *Guardadito*, producto financiero al que se define como “...cuenta de depósito bancario de

dinero a la vista en moneda nacional con el que puedes disponer de tu dinero siempre que lo necesites, además puedes abrirla con un monto mínimo de \$1.00 peso y no te cobra comisiones por manejo de cuenta ni saldos mínimos”<sup>2</sup>.

Este producto promueve el ahorro de una manera accesible, ya que como requisito solo pide al cliente presentar una identificación oficial y comprobante de domicilio. Al solicitar el producto Guardadito se entrega una tarjeta con respaldo de VISA o MasterCard para poder realizar compras en establecimientos de cualquier parte del mundo que cuenten con Terminal Punto de Venta (TPV), al igual que compras por Internet. También se genera un Número de Cuenta para depósitos en efectivo en sucursales de Banco Azteca de la República Mexicana y una CLABE para transferencias electrónicas desde otros bancos en México.

La Colocación se realiza por medio del producto Credimax siendo “... una de las opciones financieras de Banco Azteca que te da dinero en efectivo para ocuparlo en lo que decidas.”<sup>3</sup> Este producto ofrece para Clientes Nuevos un monto máximo de \$12,000 y para Clientes que renuevan su préstamo hasta \$70,000 pesos. El Crédito Personal funciona de tal manera que el dinero prestado se divide en pagos por un plazo, elegido por el cliente, de entre 13 a 100 semanas, estos pagos semanales incluyen el capital y los intereses generados: entre mayor sea el plazo más aumentara el interés del crédito, dependiendo el riesgo que considere el banco y las reglas de negocio vigentes.

En la siguiente tabla (Ver tabla 1.) se ejemplifica el modo en que opera este producto financiero que se viene detallando. Es el cálculo para un préstamo personal Credimax, realizado desde la página oficial de Banco Azteca en Julio del 2020.

---

<sup>2</sup> <https://www.bancoazteca.com.mx/content/dam/azteca/docs/producto/cuenta/guardadito/200616/folleto-informativo-guardadito.pdf>

<sup>3</sup> <https://www.bancoazteca.com.mx/content/dam/azteca/docs/producto/credito/credito-personal/200626/folleto-informativo-credito-efectivo.pdf>

Monto del Préstamo \$10,000			
Plazo	13 Semanas	52 Semanas	100 Semanas
Abono Puntual	\$885	\$290	\$215
Total c/ Intereses	\$11,505	\$15,080	\$21,500

Tabla 1. Cálculo Credimax

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida del portal web de banco azteca en Abril del 2020

El Pago Puntual es el día de pago asignado semanalmente con el cual el banco realiza una bonificación al cliente. Si no se realiza el abono semanal puntualmente se cobrará el Pago Normal que aumenta aproximadamente un 15% sobre el abono semanal.

El Crédito Personal se caracteriza por ser un producto de fácil acceso con el que las personas que no cuentan con comprobantes de ingresos y que se dedican principalmente al comercio informal o asalariados que reciben pagos semanales pueden comenzar a generar un historial crediticio, permitiendo que posteriormente puedan ser acreedores a mayor capacidad en su línea de crédito con Banco Azteca o la posibilidad de obtener un crédito con otras instituciones bancarias.

Los productos como Credimax y Guardadito presumen un compromiso para lograr la inclusión financiera de toda la población en México, ya que son productos accesibles para cualquier persona mayor de edad que cuente con identificación oficial y comprobante de domicilio.

Las sucursales de Banco Azteca comparten el espacio físico con Elektra, otra empresa de Grupo Salinas. Las tiendas Elektra ocupan un espacio mayor en cada sucursal, porque mantiene la exhibición de los electrodomésticos, muebles,

pantallas, estéreos, motocicletas y demás productos que pueden ser adquiridos a crédito o de contado.

Las sucursales de “Elektra - Banco Azteca” tienen un horario de servicio de 9:00 a 21:00 horas todos los días del año. También hay sucursales donde sólo opera el banco, identificadas dentro del grupo como Dinero Azteca o DAZ, estas son más pequeñas en tamaño y mantienen un horario de servicio de 8:00 a 20:00 horas. Ambos formatos cumplen con un horario de atención de 12 horas diarias los 365 días del año, siendo esta la característica principal de Banco Azteca y que lo diferencia de la competencia, conocida dentro del grupo como “los bancos tradicionales”.

En el organigrama, gerente y subgerente lideran la sucursal del banco, sus funciones incluyen la gestión administrativa, manejo de personal, control de operaciones y supervisión del área de cajas. Por su parte, los Asesores Financieros son los principales promotores de los productos del banco y llevan a cabo la mayor parte de la atención a clientes, realizando solicitudes para préstamos de dinero en efectivo como el Crédito Personal Credimax y la generación de cuentas de ahorro Guardadito, además de consultas de saldo, consulta de movimientos y estados de cuenta. Los Cajeros que atienden el área de ventanilla son los responsables de recibir abonos semanales para los créditos personales de Banco Azteca o de crédito de consumo de Elektra, envío y pago de remesas, cambio de divisas, retiros o depósitos a cuentas de ahorro o inversión, pagos de servicios y recargas telefónicas. El número de Cajeros y Asesores Financieros depende del tamaño de la sucursal y la demanda de los clientes.

En algunas sucursales se cuenta también con personas identificadas como Asesor de Afore, quienes afilian a los clientes para que Banco Azteca invierta y genere intereses del dinero destinado para su retiro, ahorrado a través de instituciones como el Seguro Social.

Adicionalmente el banco también ofrece otros productos y servicios, como diferentes tipos de Cuentas de Ahorro e Inversión, Tarjetas de Crédito, Seguros, Cambio de Divisas como el Dólar Canadiense, Dólar Americano y Euro, recepción y envío de dinero en territorio nacional por *Dinero Express* y del Extranjero con agentes de envíos como *MoneyGram, Wester Union, Xoom, Dolex o, Viamericas*. Recibe pagos para servicios como luz, teléfono, gas, agua, recargas telefónicas de diferentes compañías y pagos a diferentes dependencias de gobierno o administraciones públicas de algunos estados de la república mexicana.

La dinámica de trabajo dentro del banco se enfoca en la colocación de créditos, el principal negocio del banco, lo más común es que el Asesor Financiero realice la gestión de la cartera de clientes vía telefónica o salga a campo a visitarlos en su domicilio y en sucursal atiende a los clientes que acuden a Elektra o al banco.

El sueldo del Asesor Financiero es proporcional a su productividad, manteniendo un sueldo base y un sistema de comisiones que contabiliza la autorización de cada Crédito Personal otorgado. Gerentes de banco también tiene sueldo base y adicionalmente bonos generados por la productividad de los Asesores Financieros y Cajeros de la sucursal que tienen a cargo.

Es común que Banco Azteca sea conocido popularmente como Elektra, aunque en realidad son negocios diferentes, ya que cada uno cuenta con su propia estructura y organización.

### **3.7 Datos del área donde se laboró**

Nombre: Banca Digital

Dirección: Insurgentes Sur 3579, Torre 1 Piso 7, Colonia Tlalpan La Joya, Delegación Tlalpan, C. P. 14000, Ciudad de México.

Teléfono: 55 1720 7000

El área de Banca Digital se enfoca en la promoción y experiencia de los clientes del banco para uso de la aplicación móvil de Banco Azteca. La aplicación móvil permite realizar operaciones bancarias desde un teléfono celular con acceso a Internet, instalando una aplicación o programa en el mismo. De esta manera se puede tener acceso a los productos del banco en cualquier momento y lugar. La Banca Digital se complementa con los demás servicios financieros y actualmente es uno de los negocios más importantes del banco.

Desde el corporativo de Banco Azteca se lleva a cabo la generación, el desarrollo y la planeación de nuevos negocios para el banco, además de la administración y gestión de los que se encuentran activos.

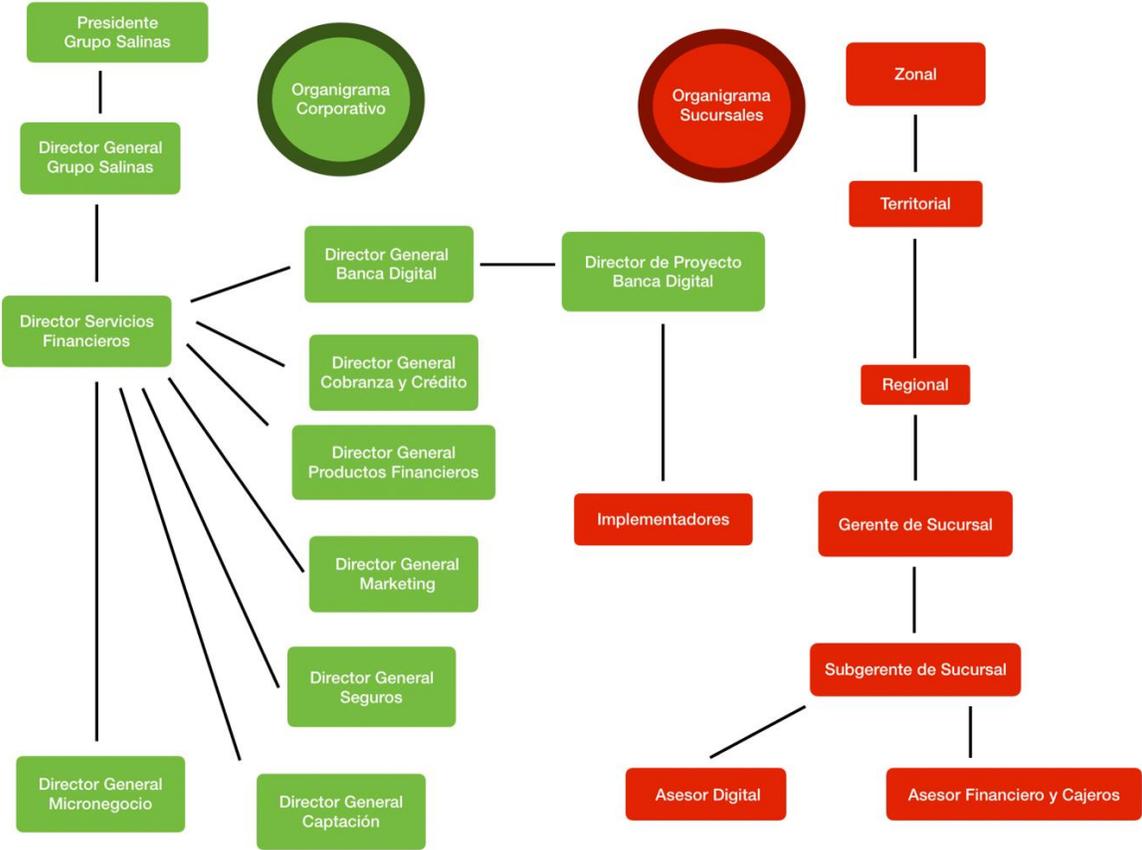


Gráfico 4. Organigrama General Simplificado

Fuente: Elaboración propia, información consultada en el Portal Corporativo de Grupo Salinas en Julio 2020

Por cada negocio del banco existe una organización estratificada de personal que lidera diferentes áreas, cada una con personal a cargo para trabajar en conjunto y lograr objetivos definidos por medio de un modelo de gestión de alto desempeño, modelo creado por Grupo Salinas. Este modelo incluye estrategias de trabajo, organización, sistemas de información, sistemas de compensación e incentivos y sistemas de integración y evaluación. El modelo de gestión permite que el personal se organice, genere y ejecute nuevas ideas de negocio y las desarrolle, existiendo también la reconfiguración de los negocios actuales, lo cual mantiene al banco en constante cambio para poder considerarse como una empresa a la vanguardia.

En las oficinas del corporativo de Banco Azteca se encuentran los grupos de alta dirección que toman decisiones y planean estrategias conforme a los objetivos que brindan identidad al banco mediante su misión y visión. Este hecho tiene consecuencias directas para el personal que labora en las sucursales del banco a nivel nacional, quienes reciben indicaciones, ejecutan procesos y se presentan cara a cara con el cliente final.

La organización segmenta la participación y el trabajo en conjunto entre el personal que labora en oficinas de corporativo y el personal que trabaja en las sucursales del banco. Así es como se disminuyen las posibilidades de generar una comunicación directa y eficaz con los responsables de las decisiones que pueden afectar o beneficiar a los empleados en sucursales, existiendo filtros y triangulación para la comunicación de información importante generada durante la experiencia con el cliente final, información que puede ser considerada como irrelevante desde oficinas centrales y que no es tomada en cuenta para la toma de decisiones.

El área de trabajo a la cual se me asignó durante el proyecto fue la sucursal bancaria y el puesto inicial fue como asesor digital, puesto creado para el proyecto de Banca Digital. Durante la prueba piloto se definieron las funciones del puesto del asesor digital y, posteriormente, al ser asignado como implementador, se

apoyó para la generación de un modelo eficiente que pudiera replicarse en cada sucursal del banco a nivel nacional.

La persona bajo la que estuve a cargo contaba con el puesto de director del proyecto, siendo asignado al corporativo. Este hecho significó el contacto y comunicación con ambas organizaciones, teniendo un papel como regulador para transmitir la información relevante entre las personas involucradas en la sucursal bancaria y el personal laborando en oficinas centrales.

Esto último lo he considerado como la característica más importante que identifiqué en mi puesto y que me permitió aplicar el conocimiento adquirido al cursar la licenciatura en antropología social, ya que al estar presente durante el proceso de configuración e implementación en sucursal de un nuevo producto para el banco se pudieron generar recomendaciones, a partir de la información obtenida por medio del contacto y el trabajo con los empleados de sucursal como promotores de un nuevo producto del banco y los clientes quienes tendrían la experiencia final como usuarios de un nuevo sistema.

## **4 Experiencia Laboral: Movilidad hacia la banca digital**

Este capítulo tiene como objetivo mostrar la experiencia laboral obtenida dentro de Banco Azteca, empresa mexicana que pertenece a Grupo Salinas. En el primer apartado se presenta una introducción al producto llamado Banca Digital de Banco Azteca, las características, operacionalización y propósito. En el segundo apartado se agregan los detalles de la prueba piloto desarrollada en la ciudad de Toluca, con la cual se definió el modelo para la implementación a nivel nacional. Las funciones y responsabilidades en esta etapa consistieron en generar y refinar procesos. Durante la prueba piloto se requirió de involucrarse profundamente para obtener un amplio conocimiento sobre la dinámica de trabajo dentro de las sucursales y de los diferentes productos del banco.

En el tercer apartado se describe la experiencia laboral generada durante la implementación en el Estado de México y otros estados en el centro, norte y sur de México. Durante esta etapa del proyecto se aprovechó el conocimiento obtenido durante el trabajo en la sucursal piloto que sirvió de apoyo para lograr el propósito de manera más eficiente.

### **4.1 Funcionamiento de la Banca Digital**

El área de la banca digital se especializa en impulsar la colocación de los productos bancarios a través de una aplicación móvil diseñada para uso de los clientes, facilitando de esta manera su acceso a través de un Smartphone con conexión a Internet, sin importar el día, la hora o ubicación. El proyecto de la banca digital responde al propósito de Banco Azteca para lograr la inclusión financiera de la población mexicana brindando accesibilidad por medio del desarrollo tecnológico.

Un teléfono celular Smartphone alberga información contenida en imagen, audio, video o texto, además permite el acceso a Internet y ejecuta programas a modo de

pequeña computadora para realizar diversas tareas de productividad, entretenimiento y comunicación.

El acceso a la Banca Electrónica de Banco Azteca es posible por medio de la ejecución de un programa llamado aplicación o App, para lo cual se requiere de un Smartphone con sistema operativo Android versión 5.1 en adelante o sistema operativo iOS 9.0 en adelante, al menos 500 MB de espacio disponible en la memoria de almacenamiento del dispositivo y conexión a Internet a través de red WiFi o datos móviles. Una vez instalado y configurado el programa o Aplicación obtendremos acceso a los productos y servicios ofrecidos por el banco desde el Smartphone.

La aplicación de Banco Azteca permite realizar operaciones como transferencias a otros bancos, solicitud de préstamos, apertura de cuentas de ahorro e inversión, pago de créditos, envío de dinero a otros países, compra y venta de dólares, pago de servicios, recargas telefónicas y consulta de saldo y movimientos. También cuenta con funciones para poder bloquear una tarjeta en caso de extravío, cambiar el NIP, establecer montos máximos para pagos y retiros, cambiar o agregar beneficiarios de cada una de las cuentas de ahorro o inversión y solicitar estados de cuenta los cuales se envían al cliente por correo electrónico.

El servicio de Banca Electrónica en Banco Azteca no tiene ningún costo para los clientes y no hay cobro de comisiones por ninguna de las operaciones disponibles, a excepción del envío de dinero a todo México por Dinero Express o al extranjero por medio de agente de envíos como MoneyGram, Wester Union, Xoom, Dolex o Viamericas (Ver gráfico 5).



Gráfico 5. Operaciones bancarias disponibles desde la aplicación móvil

Fuente: Elaboración propia

El desarrollo de la aplicación de Banco Azteca sigue la tendencia mundial para digitalizar el efectivo facilitando así la recepción y el envío de dinero, además del aprovechamiento de los avances y herramientas tecnológicas para ofrecer un mejor servicio a sus clientes y la captación de nuevos. Una de las características de Banco Azteca es el desarrollo tecnológico de vanguardia y la aplicación móvil es actualmente una de las más completas y fáciles de utilizar.

#### 4.2 Prueba Piloto Banca Digital

En el mes de noviembre de 2016 me postulé vía Internet para un puesto llamado “asesor digital” en Banco Azteca. Parte de la descripción mencionaba como requisitos “gusto por la tecnología y conocimiento en Smartphone”. Durante el

proceso de selección el director del proyecto, de nombre Ignacio, quien sería mi jefe directo, me realizó una entrevista telefónica y el día 1 de diciembre del 2016 firmé contrato con Grupo Salinas en corporativo de la Ciudad de México. Ahí conocí a mi compañero de trabajo, Alfredo, quien tendría el mismo puesto que yo. Ese mismo día Ignacio nos presentó el proyecto general de “Banca Digital”, con el cual se desarrollaría una prueba piloto en la ciudad de Toluca para el lanzamiento de una nueva versión de la aplicación móvil de Banco Azteca, previo al lanzamiento oficial a nivel nacional. La nueva aplicación prometía ser más sencilla de usar y además incluía funciones innovadoras que mejorarían la experiencia de uso para los clientes del banco.

Al día siguiente Alfredo y yo nos presentamos en la sucursal Mega Centro de la ciudad de Toluca para comenzar las actividades para la prueba piloto. Ahí nos recibió el gerente del banco, llamado Antonio, a quien Ignacio ya había visitado anteriormente para contarle del proyecto. Nos dio la bienvenida y nos presentó a su equipo de trabajo, demostrando su interés al brindarnos entera disponibilidad para trabajar colaborativamente. Conversamos también con un asesor financiero llamado Jorge, quien aprovechó para comentarnos que Banco Azteca necesitaba capacitar a su personal de manera más eficiente para que fuera sencillo el uso del sistema del banco. Adicionalmente, Antonio y Jorge coincidieron en que existía una baja promoción de los productos del banco por desconocimiento de los mismos.

La prueba piloto de la Banca Digital se desarrolló durante cinco meses, a partir de diciembre del 2016, comenzó con la instalación de una red WIFI en la sucursal Mega Centro Toluca para que los clientes se conectaran a Internet y pudiesen descargar la aplicación. También se llevó a cabo la instalación de material publicitario en toda la tienda, incluyendo el área de comercio Elektra. Se colocó publicidad referente a la descarga y beneficios de la aplicación de Banco Azteca en el piso, en las columnas, ventanales, sillas, escalones y demás espacios que fueran visibles para los clientes. Una empresa realizó encuestas dentro de la

sucursal Mega Toluca Centro para conocer la opinión de los clientes respecto a el impacto que tenía el material publicitario; los encuestadores se acercaban a los clientes al momento de terminar sus operaciones y les cuestionaban si les había llamado la atención el material publicitario, si comprendían correctamente los mensajes que leían o si las imágenes y colores eran de su agrado. Después de constantes cambios en la sucursal Mega Toluca Centro, sólo se tomaron en cuenta algunos diseños del material publicitario para la implementación a nivel nacional, aplicables para la mayoría de sucursales, ya que todas varían en tamaño y estructura.

En los primeros meses de trabajo nuestra labor como Asesores Digitales era instalar la aplicación nueva de Banco Azteca a los empleados de las sucursales en la ciudad de Toluca, empleados de Banco Azteca y de Elektra, les mostrábamos algunas funciones y reportábamos cualquier error de la aplicación que se presentara al momento de realizar la activación o algunas operaciones. Reportábamos vía WhatsApp en un grupo de chat al que estaban agregados los desarrolladores de la aplicación que trabajaban desde corporativo en la Ciudad de México y de esa manera podíamos enviar retroalimentación constantemente. WhatsApp fue el medio por el cual recibimos la capacitación sobre el uso de la aplicación. Todo a través de los mensajes de texto, fotografías y videos que enviábamos, ya que nos brindaban soporte técnico de manera inmediata.

Después de concluir la instalación de la aplicación a todos los empleados de las principales sucursales de la ciudad de Toluca comenzamos a realizar la activación a los clientes del banco de la sucursal Mega Toluca Centro, para lo cual los abordamos mientras estaban formados en la fila para pasar a ventanilla, ofreciendo la alternativa para poder hacer las mismas operaciones pero desde su celular. En caso de que el cliente accediera a descargar la aplicación se le conectaba a Internet por medio de la red WiFi exclusiva para la descarga de la aplicación y posteriormente pasábamos a escritorio con el asesor financiero para la activación del servicio de banca electrónica. Usando el sistema del banco el

asesor financiero ingresaba a un menú llamado “*Captación*”, donde se creaba un usuario y una contraseña, con los cuales el cliente podía acceder a la aplicación de Banco Azteca para realizar sus operaciones o consultar información de los productos contratados.

Los principales inconvenientes presentados hasta ese momento eran que el sistema de *Captación* sólo permitía activar la aplicación a clientes que tuvieran una cuenta de ahorro o inversión en el banco: si sólo contaba con producto de crédito teníamos que abrir una cuenta de Guardadito para poder realizar la activación de la aplicación, lo cual significaba más tiempo en el trámite con el cliente.

Otra desventaja era que el sistema solicitaba crear un usuario y una contraseña para acceder a la banca electrónica, el problema era que la mayoría de los clientes no estaban familiarizados con este tipo de procesos, lo cual requería más tiempo de atención por parte del asesor financiero. En promedio podía tomar hasta media hora realizar la activación de la aplicación usando el menú *Captación*. Ese mismo proceso también solicitaba ingresar el correo electrónico del cliente, al cual posteriormente se le enviarían los comprobantes de las operaciones realizadas desde la aplicación; pero por lo regular los clientes no contaban con un correo electrónico como medio de contacto, por lo que en algunos casos nosotros como asesores digitales les ayudamos a crear una cuenta de correo electrónico desde su Smartphone.

Después de un par de meses, en el sistema del banco comenzamos a realizar pruebas con un nuevo menú llamado *banca digital* para activar la aplicación a los clientes. Este nuevo proceso permitía realizar la activación en menos tiempo y además se podían activar a todos los clientes, incluyendo a los que sólo contaban con línea de crédito. Durante estas pruebas con el nuevo menú de Banca Digital requerimos de clientes que nos apoyaran en conjunto con el asesor financiero ya que notificamos las fallas a los programadores que se encontraban en corporativo

en la Ciudad de México; ellos realizaban las correcciones correspondientes que después nosotros validamos en sucursal una vez aplicados los cambios.

En el mes de febrero del 2017 Ignacio contrató a un asesor digital adicional, Reynaldo, a quién Alfredo y yo capacitamos para finalmente coordinarnos y cubrir entre los tres el horario de 12 horas de servicio de la sucursal Mega Toluca Centro. Continuamos realizando activaciones de la nueva aplicación del banco para enviar retroalimentación respecto al nuevo sistema de banca electrónica disponible en la sucursal piloto y la aplicación móvil.

Al momento de tener a un cliente interesado en la aplicación se le dirigía de inmediato con un asesor financiero para que nos apoyara con el proceso usando el nuevo menú de *Banca Digital*. El asesor financiero podía llegar a invertir mucho tiempo con el cliente, ya que aún se encontraba en versión de prueba y en la mayoría de las ocasiones presentaba fallas, por lo cual lejos de obtener algún beneficio el asesor financiero descuidaba sus tareas afectando el cumplimiento de sus metas asignadas en cuanto a la colocación de créditos y otros productos. El gerente de banco, Antonio, notó un bajo rendimiento en su equipo de trabajo y asignó horarios a cada uno de los asesores financieros para apoyarnos con la activación de la aplicación a los clientes.

Este era uno de los problemas más comunes: los asesores financieros no querían apoyarnos a activar la aplicación porque no obtenían ningún beneficio, para lo cual Ignacio realizó dos concursos semanales para los Asesores Financieros y obsequió un Smartphone a quien más activaciones nos ayudaran a realizar. Posteriormente se comenzó a probar un incentivo de \$50 pesos para el asesor financiero por cada cliente al que le activara la aplicación de Banco Azteca, esto último aumentó considerablemente el número de activaciones por día. Finalmente se estableció un sistema de compensación que beneficiaba tanto al asesor financiero como a los gerentes del banco; los \$50 pesos se dividieron en; \$35 para el asesor financiero quien realizaría el proceso en sistema para activar la

aplicación al cliente, \$10 pesos para el gerente de la sucursal y \$5 pesos para el subgerente, de esta manera se podía obtener el apoyo por parte de los gerentes para la promoción de la Banca Digital en sucursal.

Una vez que el nuevo menú de Banca Digital comenzó a funcionar correctamente nos permitía activar el servicio de banca electrónica en menos de 5 minutos, el proceso era rápido y sencillo, de esta manera los Asesores Financieros no descuidaban sus tareas para colocación de crédito o apertura de cuentas de ahorro y nos apoyaban activamente a recomendar la aplicación a sus clientes para obtener la comisión. A este proceso de activación de banca electrónica realizado en sistema con el nuevo Menú de Banca Digital se le llamó *Preactivacion*.

En el mes de marzo, después de tres meses de prueba piloto en la sucursal Mega Toluca Centro, ya se tenía aprobado el material publicitario que se colocaría en las sucursales. El sistema de compensación para el equipo de banco estaba definido y el menú de Banca Digital funcionaba correctamente. La siguiente fase consistió en trasladar ese modelo a 15 sucursales de la ciudad de Toluca para lo cual se llevó a cabo la contratación de 30 Asesores Digitales. Alfredo, Reynaldo y yo nos encargamos de capacitarlos, labor que sería un poco complicada para nosotros ya que no contábamos con un proceso definido o material para llevar a cabo esa tarea. Conseguimos el objetivo aplicando sólo la práctica, tal como lo habíamos aprendido nosotros hasta ese momento.

Posterior a un mes de capacitación de los 30 Asesores Digitales, Ignacio asignó a 2 Asesores Digitales para cada una de las 15 sucursales en la ciudad de Toluca. La tarea de todos nosotros como equipo de Banca Digital sería promover la aplicación entre los clientes que acudían a sucursal. Capacitábamos a los Asesores Financieros para activar la aplicación del banco con el nuevo menú de Banca Digital realizando el proceso de *Preactivacion*, resolvíamos dudas y continuamos reportando fallas tanto de la aplicación como del sistema de banco

en el grupo de WhatsApp donde nos brindaban soporte técnico y resolución de dudas.

Ignacio llevó a cabo sesiones de trabajo con los empleados de cada una de las 15 sucursales del banco para presentarles formalmente el proyecto de Banca Digital. Les explicaba los beneficios de la aplicación para los clientes que consistía en un ahorro de tiempo y dinero para poder realizar sus operaciones, daba a conocer el rol del asesor digital y les mostraba cómo podían ganar más con las comisiones por promover la aplicación realizando el proceso de *Preactivación* a cada cliente que atendían.

Como resultado del trabajo realizado durante la prueba piloto de la banca digital en la sucursal Mega Toluca Centro se definieron las funciones y responsabilidades del rol para el llamado “asesor digital”, que se integraba como elemento nuevo dentro del banco.

El propósito del asesor digital sería la promoción y asesoría del servicio de banca electrónica a los clientes, teniendo como propósito: “lograr una exitosa transición de los clientes del banco físico al banco digital”. Cuando les mencionamos a los clientes que acudían a la sucursal sobre la opción digital regularmente obtenemos una respuesta negativa en la mayoría de las ocasiones, puesto que pocas personas conocían la banca móvil y no comprendían la idea de poder realizar las operaciones desde su celular; incluso esta situación se repetía también con los mismos empleados del banco.

Una vez que un cliente accedía a descargar la aplicación lo dirigíamos a escritorio con un asesor financiero para que llevara a cabo el proceso de preactivación donde al finalizar nos entregaba un ticket con un código QR impreso y se le pedía al cliente pasar a las sillas de espera para que el asesor digital le apoyara a terminar el proceso de activación. Desalojábamos así el escritorio del asesor financiero para que continuara con sus labores sin afectar su productividad.

El asesor digital continuaba con el proceso escaneando desde el Smartphone del cliente con la aplicación de Banco Azteca el Código QR que nos había entregado el asesor financiero, a este proceso se le llamó: *Activación* y requería que los clientes crearan sus claves de acceso. Era muy común que los clientes olvidaran sus datos, incluso minutos después de haberlos configurado, por lo que les dábamos la opción de anotar su contraseña. Por este motivo se agregaría como herramienta de trabajo del asesor digital unas tarjetas blancas para que el cliente anotara ahí sus datos de acceso y los tuviera disponibles en cualquier momento para poder ingresar y realizar sus operaciones desde la aplicación de Banco Azteca.



Grafico 6. Ticket de preactivacion con código QR

Fuente: tomada por autor

En otras ocasiones el celular del cliente no contaba con suficiente batería, por lo que era necesario tener un cargador disponible para poder terminar el proceso. Dada esta experiencia, fue necesario integrar en el modelo de implementación un

Módulo de Atención para el asesor digital; este módulo móvil sería su área de trabajo, ahí se encontrarían las herramientas necesarias, como conexión eléctrica para poder cargar el celular del cliente en caso de ser necesario.

Una vez configurada la aplicación le explicamos al cliente su uso y juntos realizamos operaciones, como retiro de efectivo en Cajero Automático, transferencias a otros bancos, traspasos entre cuentas propias, recargas telefónicas o pago a crédito de Banco Azteca. El guiar al cliente para hacer estas operaciones nos apoyaba a generar un mayor interés de su parte, por lo que se consideró un paso obligatorio dentro del proceso de Activación del asesor digital. Para este propósito se les depositaban en automático \$20 pesos a todos los clientes que activaban su aplicación por primera vez, para poder realizar con los mismos alguna operación.



Grafico 7. Módulo de Atención del asesor digital

Fuente: Tomada por autor

La atención que recibían los clientes por parte del asesor digital era generalmente grata, ya que se le brindaba el apoyo necesario, sin importar el tiempo solicitado de su parte. El asesor digital no debería tener ningún inconveniente, ya que su compensación económica no dependía del número de activaciones que realizaba, no percibía comisiones sino que recibía un sueldo fijo, porque su finalidad era lograr que el cliente continuara usando la aplicación a largo plazo, para lo cual era necesario enfocar su esfuerzo en brindar un buen servicio y asesoría de su parte. Las comisiones por la activación de la aplicación sólo beneficiaban a los Asesores Financieros, Gerente y Subgerente del banco, por lo que los Asesores Digitales no tuvieron problema en integrarse a la dinámica de trabajo dentro de la sucursal. Desde el punto de vista del personal en sucursal, el asesor digital funcionaría como una extensión del asesor financiero para poder obtener más comisiones.

En otros casos, cuando el asesor financiero realizaba la consulta de saldo a un cliente, le era muy sencillo ofrecer adicionalmente el servicio de banca electrónica, mismo que beneficiaría tanto al cliente como al asesor, ya que sólo invertiría un par de minutos para llevar a cabo la *Preactivación* y posteriormente el asesor digital terminaba de realizar el proceso de *Activación*, otorgándole al cliente el tiempo necesario, asesorándolo para que después pudiera realizar la consulta de saldo desde su celular sin tener que acudir al banco.

Después de 5 meses de trabajo en la sucursal Mega Toluca Centro se realizó la entrega de una constancia del trabajo realizado; un acta firmada por el gerente el día 28 de abril del 2017, concluyendo así la prueba piloto. El modelo resultante se implementaría en todas las sucursales de Banco Azteca a nivel nacional, contando con los siguientes elementos:

1. Asesor digital capacitado y uniformado.
2. Red WiFi exclusiva para Banca Digital funcionando correctamente.
3. Equipo de banco informado sobre las comisiones, capacitado para operar el nuevo menú de Banca Digital y la aplicación móvil.

4. Material publicitario colocado en sucursal.
5. Dípticos informativos de la aplicación y tarjetas blancas para anotar datos de acceso.
6. Cajero Automático funcionando para retiro usando la aplicación.
7. Escáner en ventanillas para retiro o depósito usando la aplicación.
8. Módulo de atención del asesor digital (opcional).



Gráfico 8. Elementos para implementación de banca digital en sucursales

Fuente: Material Corporativo, editada por el autor

En el mes de mayo se nos reunió a los 30 asesores digitales de las primeras 15 sucursales de la ciudad de Toluca para presentarnos la siguiente fase del proyecto. Nuestro rol cambiaría a Implementadores de Banca Digital y

acudiríamos a cada una de las sucursales de la República Mexicana para presentar el nuevo proyecto del banco, capacitaríamos a los Asesores Digitales que se quedarían operando en las sucursales, capacitaríamos también a los Asesores Financieros para que conocieran los beneficios de la aplicación y el uso del nuevo sistema de activación de la banca electrónica. Por último, validaríamos que la sucursal contara con las herramientas necesarias para llevar a cabo la transición de todos los clientes del banco físico al banco digital.

Se llevó a cabo la contratación de más personal para reemplazarnos como asesores digitales dentro de las primeras 15 sucursales de Toluca, a los cuales nosotros ahora como Implementadores capacitaríamos para después avanzar hacia las demás sucursales del país.

### **4.3 Implementación de Banca Digital**

En el plan de despliegue se avanzó por regiones dentro del país, asignando a un implementador por cada sucursal. Nos presentamos con los gerentes para agendar el día de la capacitación del equipo de banco; trabajaríamos en sucursal realizando activaciones y brindando soporte técnico, mientras el área de Recursos Humanos de Banca Digital realizaría entrevistas masivas y contrataciones para enviarnos a los asesores digitales. Con estos últimos posteriormente comenzamos a trabajar para capacitarlos y dejarlos operando en el banco, 2 asesores digitales por sucursal.

Al validar que la sucursal cumpliera con los elementos necesarios y una vez finalizado el proceso de implementación podríamos avanzar a otra sucursal de la misma región o de la siguiente asignada en el plan de despliegue.

Se comenzó con la implementación de todas las sucursales del Estado de México, donde se me asignó la sucursal del municipio de Ixtlahuaca, municipio que cuenta con poblaciones cercanas más pequeñas de las cuales acuden sus habitantes

para solicitar préstamos, abrir cuentas de ahorro y demás operaciones en Banco Azteca. Por ser considerada una de las sucursales más importantes de la región, debido a la gran cantidad de créditos colocados ahí, se comenzaron a realizar pruebas para que los clientes solicitaran también el Crédito Personal desde la aplicación.

Al tener a cargo la implementación de esta sucursal pude identificar deficiencias en la aplicación que me permitieron realizar recomendaciones para mejorar los procesos en la solicitud de créditos. El problema más frecuente era que al solicitar un préstamo desde la aplicación se requería ingresar el domicilio actual del cliente y, considerando que muchos de ellos provenían de los pequeños poblados circundantes, quienes contaban sólo con “domicilio conocido”, por lo cual los ejecutivos de crédito que realizaban la visita al cliente tenían problemas para localizar su casa y rechazaban la solicitud de crédito. Por tal motivo, fue importante habilitar un campo adicional en el proceso realizado en la aplicación móvil para agregar una referencia facilitando al ejecutivo que realizaba la visita la consulta de esa información apoyando así a localizar el domicilio del cliente.

El que los asesores financieros en la sucursal de Ixtlahuaca tuvieran una nueva posibilidad para ganar más dinero los motivó a recomendar la aplicación a sus clientes para realizar solicitudes de crédito desde la misma. El proceso para el crédito sería el mismo que en sistema tradicional de sucursal, pero realizarlo desde la aplicación tenía ciertas ventajas; como la facilidad para ser autorizado con mínimos requisitos, por lo cual para los asesores financieros fue muy recurrente realizar el proceso para solicitud de crédito desde la aplicación.

En caso de que el cliente no contará con un teléfono inteligente se contemplaba como primera opción utilizar el teléfono de alguno de sus familiares para activar la aplicación y en caso de que sus familiares tampoco contaran con un teléfono inteligente el asesor financiero instalaba la misma en su teléfono personal, ganando la comisión por la activación de la aplicación y la comisión por la solicitud

del crédito, sin importar que el cliente contara siquiera con un Smartphone. Por esta razón el equipo que desarrolló la aplicación generó un bloqueo que no permitía la activación de la aplicación en caso de que el teléfono ya hubiera sido usado anteriormente con otro cliente, por lo que los Asesores Financieros no pudieron seguir usando su teléfono personal para activar a varios de sus clientes. Este cambio de ninguna manera les beneficiaba, pero permitía brindar seguridad al cliente manteniendo el objetivo principal de la Banca Digital, la transición de los clientes al banco digital.

Una vez terminada la implementación en el Estado de México se avanzó a la Ciudad de México, donde ya empezaban a conocer los procesos antes de que llegáramos a implementarlo oficialmente, porque el menú de Banca Digital se encontraba disponible en el sistema del banco. Así, el asesor financiero podía llevar a cabo tanto el proceso de preactivación como el de activación para ganar la comisión, pero este era su único propósito; no conocían aún el proceso de activación ideal con el cual se asegurarían de que el cliente comprendiera los beneficios de la aplicación, proceso que requería más tiempo de atención de su parte sin una ganancia adicional. Al llegar cada uno de nosotros como Implementadores a las sucursales a capacitar al asesor digital asegurábamos que el cliente recibiera la atención e información necesaria de su parte, lo cual aumentaba la posibilidad de continuar usando la aplicación en un futuro.

Dentro del proceso de implementación de la banca digital se incluía la capacitación del personal en sucursal, que en general implicaba informar al personal en sucursal sobre los cambios en cuanto al proceso de activación de la aplicación que requería del nuevo menú de Banca Digital ya disponible en el sistema. Dábamos a conocer las funciones del asesor digital, las comisiones que aplicaban por activar la aplicación a los clientes y las operaciones principales que se podían realizar a través de ella. Para lo anterior se nos compartió una presentación realizada por el área de Banca Digital, además de un video que mostraba testimonios de clientes contando su experiencia al usarla. La

presentación y el video eran el mismo material que Ignacio había usado anteriormente para presentar la Banca Digital a los empleados del banco en las primeras 15 sucursales de la ciudad de Toluca.

Se nos entregó como herramienta de trabajo un equipo iPad, en la cual teníamos disponible la presentación y el video. En una reunión con Ignacio comentamos que era necesario contar con un cable para poder conectar la iPad a una pantalla de exhibición en el área de Elektra y poder mejorar así la experiencia para la capacitación. En algunos casos por los horarios del personal de banco teníamos que llevar a cabo sesiones en grupos pequeños durante su horario laboral y sólo ocupábamos la iPad para la presentación. En consecuencia, pedimos a Ignacio que nos entregara adicionalmente una bocina portátil para que al momento de reproducir el video no tuviéramos problemas con el audio, así se pudo llevar a cabo la capacitación en cualquier momento y espacio disponible dentro de las sucursales del banco.

Cuando avanzamos a la Ciudad de México se nos entregó también un aparato llamado MiFi para poder trabajar con los Asesores Digitales en capacitación. Este aparato usa una tarjeta SIM para conectarse a internet por medio de la red celular y el Internet se puede compartir por medio de WiFi. El dispositivo es portátil y para funcionar sólo requería conectarse a la corriente eléctrica, por lo que fue de mucho apoyo para poder trabajar en sucursales que aún no contaban con el servicio de Internet instalado, ya que la conexión a internet era nuestra principal herramienta de trabajo para la capacitación de los Asesores Digitales.

La capacitación a empleados de banco regularmente se llevaba a cabo los días sábados y/o domingos, porque eran los días en los que no había descansos entre los empleados del banco y se presentaban la mayoría a laborar. Se realizaba la presentación antes de la apertura de sucursal; en ocasiones se citaba al personal una hora antes, pero en la mayoría de las ocasiones sólo nos podían brindar media hora de atención. En realidad era muy poco tiempo destinado para nuestro

propósito, considerando que la presentación incluía el video y las diapositivas. En consecuencia, me di a la tarea de editar el video de presentación con los testimonios de los clientes, el cual originalmente duraba 12 minutos, para reducirlo a 5 minutos; fue muy sencillo decidir qué partes retirar del video, porque el video original incluía operaciones de la aplicación que después de varias actualizaciones ya no se encontraban disponibles o en otros casos la información mostrada por el video sólo creaba confusión entre los empleados que apenas empezaban a involucrarse con los procesos de la banca electrónica.

La experiencia previa de trabajo en las primeras sucursales en la ciudad de Toluca y el Estado de México me permitió conocer por completo la dinámica de trabajo dentro del banco. Así, ahora que nuestra labor consistía en llevar a cabo el proceso de capacitación consideré que la presentación de Banca Digital que se nos había facilitado como material para llevar a cabo la tarea requería de información más personalizada en cuanto a las características y beneficios de la aplicación, por lo que modifiqué el material para hacer más atractivo el producto a los empleados de sucursal.

El producto estrella que acompañaba el lanzamiento de la aplicación era una nueva cuenta de débito llamada Efectivo Digital, misma que se generaba en automático al activar la aplicación y era adicional a cualquier otro producto con el que ya contara el cliente. Desde el inicio del proyecto notamos un gran potencial para la cuenta Efectivo Digital ya que contaba con mejores características a diferencia de Guardadito.

Como se hizo saber anteriormente, Guardadito es una cuenta de ahorro o débito que es muy accesible para los clientes, ya que requiere sólo de \$1.00 para su apertura y además no cobra comisiones por manejo de cuenta o saldos mínimos, pero tenía una comisión que generaba molestia a muchos clientes: es una cuenta “regionalizada”. Por ejemplo, si una persona abría su cuenta de Guardadito en una sucursal de Banco Azteca en el estado de Chiapas y compartía el número de

cuenta para poder recibir un depósito en efectivo en Guanajuato, al momento en que se acudía a ventanilla a realizar el depósito el cajero mencionaba que por la operación tenía que pagar una comisión del 5% sobre el importe a depositar a la cuenta de Guardadito, ya que ésta no se había generado en la misma región donde se intentaba realizar el depósito en efectivo. Incluso, aunque el mismo titular hiciera el depósito en otro estado a su propia cuenta, la comisión aplicaba de igual manera.

Lo anterior tenía una razón: Banco Azteca tiene sucursales en municipios donde ningún otro banco opera y ofrece el servicio de envíos por Dinero Express, con el cual puedes enviar dinero dentro de la República Mexicana a cualquier persona tan sólo dando su nombre, y para poderlo cobrar únicamente debe presentar su identificación oficial. Los depósitos en efectivo a cuenta de Guardadito realizados fuera de la región donde se ésta se había generado eran considerados como un envío de dinero, por lo cual tenían la comisión del 5%, misma comisión que se cobraba al enviar por Dinero Express. En este caso la ventaja de la cuenta nueva Efectivo Digital era que se podían realizar depósitos en cualquier sucursal de Banco Azteca de la República sin pagar un solo peso de comisión. Adicionalmente, al igual que Guardadito, no cobraba comisiones por saldos mínimos ni por manejo de cuenta. Los Asesores Financieros y Cajeros recibieron con agrado la información que acompañaba a la cuenta nueva Efectivo Digital por que podía ofertar este nuevo producto a todos los clientes que contaban con cuenta de Guardadito y que se mostraban inconformes por esa comisión.

Desde la aplicación también podíamos realizar transferencias de dinero sin ningún costo usando la cuenta nueva Efectivo Digital. Esta era una muy buena noticia, ya que las transferencias a otros bancos tenían un costo de entre \$10 a \$60 pesos. Desde la aplicación el cliente evitaba pagar la comisión por las transferencias a otros bancos y además el asesor financiero no invertiría más tiempo realizando la operación desde el sistema en sucursal, ahora los clientes tenían la posibilidad de

realizar las transferencias por cuenta propia desde su celular, sin pagar comisiones y contando además con el apoyo del asesor digital en sucursal.

Otra ventaja que ofrecía Efectivo Digital era su tarjeta VISA personalizada, ya que incluía el nombre del titular al frente del plástico. Guardadito también contaba con la posibilidad de solicitar la tarjeta personalizada, pero tenía un costo extra de \$50 más IVA, por lo que durante el proceso de solicitud de la cuenta al cliente ni siquiera se le mencionaba la opción ya que la cuenta en la mayoría de los casos su apertura se realizaba con montos mínimos ya que sólo significaba un gasto innecesario para los clientes. Caso contrario con la nueva cuenta Efectivo Digital, ya que la tarjeta se entregaba personalizada y sin costo, además como un plus, ésta era enviada por medio del servicio de paquetería DHL al domicilio del cliente en cualquier lugar de la República, resultando en una excelente experiencia de servicio para el cliente por parte del banco.

En algunos casos se generaron problemas con los envíos de la tarjeta, cuando el sistema tomaba por default el domicilio del cliente registrado en el banco (aun existiendo la posibilidad de que el cliente ya hubiera cambiado de domicilio sin notificar al banco) por esta razón posteriormente se habilitó en la aplicación la opción de poder confirmar el domicilio para la recepción de la tarjeta ofreciendo además la posibilidad de cambiarlo si no era correcto o si era más cómodo recibirla en otra dirección. También hubo problemas para la entrega porque DHL tenía dificultad para localizar domicilios que no contaban con calle y número o porque no había alguien disponible para poder recibir la tarjeta, para lo cual en las próximas actualizaciones de la aplicación se agregó la opción de poder seleccionar una sucursal de DHL en cualquier estado de la República para que el cliente pudiera acudir ahí a recoger su tarjeta.

El incluir estas características de la cuenta nueva Efectivo Digital en la presentación y explicar sus ventajas sobre el Guardadito, nos ayudó a generar valor en el producto para que la respuesta de los empleados del banco fuera

positiva respecto a la aplicación, información que no fue considerada como relevante por el área de Banca Digital en corporativo, ya que no estaba incluida en la presentación original que realizaron para el trabajo en sucursales de la ciudad de Toluca.

Fue importante incluir en la presentación las operaciones disponibles desde la aplicación; la principal era la consulta de saldo de las cuentas de ahorro o inversiones. En ocasiones había clientes que asistían a sucursal varias veces a lo largo del día para consultar el saldo de su cuenta, porque estaban esperando a que les realizaran algún depósito o transferencia, por lo que era más sencillo tanto para el cliente como para el asesor financiero activar la aplicación de Banco Azteca.

La posibilidad de poder pagar el crédito de Banco Azteca desde el celular resultaba muy cómodo para los clientes ya que los pagos siempre tenían que realizarse puntualmente de manera semanal y por lo regular se perdía mucho tiempo formado en la fila del banco cada semana, en cambio con la aplicación se ofrecía realizar la misma operación más fácil y más rápido. La mayoría de los clientes inicialmente desconfiaban al realizar el pago de su crédito desde el celular, porque les generaba mayor seguridad el realizar los abonos en sucursal, ya que en caso de no realizar su abono semanal de manera puntual se les cobraba una penalización adicional por el atraso, desde la Aplicación tenían la posibilidad de poder realizar su abono prácticamente las 24 horas del día, una gran ventaja para los clientes a quienes ya se les ofrecía 12 horas de servicio en sucursal.

El que los clientes se identificaran dentro del banco con su huella dactilar les brindaba mayor seguridad, pero muchos de ellos siendo obreros o amas de casa podían estar en contacto con materiales corrosivos de manera frecuente teniendo como consecuencia un desgaste en las huellas y al momento de acudir a sucursal para realizar algún retiro tenían que llevar a cabo muchos intentos en el escáner

dactilar para que el sistema lograra reconocer su huella. Con la aplicación se ofrecía la posibilidad de realizar retiros de efectivo usando sólo el celular y sin necesidad de la huella, ingresando las contraseñas que el cliente configuraba para ingresar y autorizar sus operaciones.

Gran parte de los servicios realizados día a día en el área de ventanilla son el cobro de remesas; mucha gente acude a Banco Azteca para cobrar envíos de dinero que provienen de diferentes países. Para cobrar el envío no es necesario ser cliente y sólo se requiere presentar una identificación; en la aplicación se podría realizar el cobro de las remesas y el dinero se depositaba en la cuenta Efectivo Digital, pudiendo retirar el efectivo directamente en cajero automático de Banco Azteca o enviándolo por medio de una transferencia electrónica a una cuenta de otro banco. Todo sin necesidad de pasar a ventanilla de banco con identificación para cobrar el envío, siendo así la aplicación una opción más atractiva para los clientes que realizaban constantemente cobro de remesas.

El Crédito Personal que un cliente solicitaba en sucursal por primera vez lo ligaba a esta como su “sucursal origen” y en caso de solicitar nuevamente un préstamo tendría que acudir a esta misma sucursal para obtener el monto máximo disponible. Cuando el cliente acudía una sucursal diferente no se le podían otorgar un monto mayor a los \$5,000 por ser otra la sucursal en la cual se había generado su expediente, este bloqueo fue una regla del banco que sólo perjudicaba al cliente; porque este podría encontrarse en otra ciudad con alguna emergencia y el banco limitaba el préstamo sólo a \$5,000 a pesar de contar con un buen historial crediticio en el banco. La novedad con la aplicación consistía en poder otorgar el crédito con el monto máximo a clientes de otras sucursales al realizar el proceso desde el celular, ya que a diferencia del sistema tradicional, la aplicación no limitaba el monto y se le podía otorgar al cliente el total del crédito disponible. Esto fue una excelente noticia para los Asesores Financieros, porque tenían la oportunidad de colocar el crédito con un monto mayor y obtener una mejor comisión al usar la aplicación como una herramienta para su beneficio.

El realizar operaciones usando la aplicación beneficiaba a los empleados del banco y a los clientes. El asesor financiero se convirtió en un elemento fundamental para poder dar el impulso necesario a la Banca Electrónica dando a conocer las ventajas a sus clientes, ventajas que fueron incluidas en una nueva presentación realizada por los implementadores ya que conocíamos por completo las necesidades de los empleados y clientes del banco por el conocimiento generado a partir del trabajo directo en sucursales.

Para la presentación fue importante usar el lenguaje cotidiano que se manejaba dentro de las sucursales para agregar la información necesaria. Se incluyeron también algunos videos publicitarios de la banca digital que nos sirvieron de apoyo para que los Asesores Financieros comprendieran la finalidad del nuevo proyecto que se estaba implementando. Con la presentación se intentaba explicar lo más claro posible sobre los próximos cambios y la manera en la que ellos podrían verse beneficiados con la Banca Digital al estar bien informados del producto nuevo.

Después de un año de trabajo con la implementación de la Banca Digital comenzamos a cubrir regiones con hasta 15 sucursales por Implementador. También empezamos a llevar a cabo entrevistas para seleccionar a los Asesores Digitales de las sucursales de los estados del norte y sur del país. En ese momento reconocimos la importancia de conocer por completo el rol del asesor digital, rol que todos los implementadores en algún momento realizamos al inicio del proyecto. Ese conocimiento nos permitió tener la certeza de cuál debía ser el perfil para cubrir la vacante.

El banco contrató el servicio de una empresa especializada en capital humano para enviarnos candidatos a entrevista para sucursal. El tener la libertad de escoger a nuestro equipo de trabajo para capacitación fue un gran aporte para el proyecto ya que nos ayudó a poder entregar las sucursales asignadas en tiempo y forma, ya que era nuestra responsabilidad reconocer si algún candidato era idóneo

para llevar a cabo el rol de asesor digital y poder solicitar su contratación. Cada uno de los Implementadores aplicaba diferentes procedimientos para seleccionar a los Asesores Digitales con los que trabajaría, en este punto considero importante reconocer el hecho de que la empresa confió en nuestro criterio al asignarnos tal responsabilidad a partir de nuestra experiencia en el puesto.

Cuando otros implementadores se encontraban trabajando en la misma región era muy común que nos reuniéramos para compartir nuestros puntos de vista o estrategias que llevábamos a cabo para obtener mejores resultados en cuanto a la selección y capacitación de los Asesores Digitales. Esto sirvió de sobremanera porque todos aplicábamos principalmente el sentido común, era muy interesante conocer que era lo que otros implementadores tomaban en cuenta para seleccionar al candidato. Coincidimos que durante la entrevista podíamos, por ejemplo; pedir al candidato que nos convenciera de usar alguna aplicación que ya conociera explicándonos sus funciones y los beneficios que tenía.

Fue importante generar un proceso breve y preciso que permitiera identificar a los posibles candidatos con sólo tener una interacción de hasta 15 minutos en entrevistas grupales de 4 candidatos, ya que en algunas ocasiones se presentaban hasta 50 interesados en el puesto. Era necesario poder reconocer de inmediato si alguno era apto o no, habilidad que se fue puliendo con cada una de las sucursales que se implementaron durante el proyecto.

Por mi parte generé un plan de capacitación y nuevas presentaciones para el asesor digital; éstas incluían toda la información relevante que debieran conocer para desempeñar su trabajo. Tomando en cuenta que serían un elemento nuevo dentro del banco su capacitación sería intensiva, ya que estaríamos enfocando nuestra labor en hacerlo partícipe de la dinámica dentro de sucursal. A lo largo de los dos años de implementación siempre hubo cambios y novedades, por lo que se tenía que actualizar constantemente el material de capacitación que se había elaborado para mejorar los procesos de implementación dentro de las sucursales.

Primero se les explicaba cómo es que funciona el sistema financiero, identificábamos el papel de los bancos y el modelo de negocio de Banco Azteca, posteriormente les dábamos a conocer las características de Banco Azteca y sus productos. El asesor digital debería contar con ese conocimiento porque la mayoría de los productos del banco estaban disponibles desde la aplicación, como lo es la cuenta Guardadito, el Crédito Personal, Inversiones, AFORE y Seguros. Una vez que ya teníamos conocimiento del banco y sus productos continuábamos con el uso de la Banca Digital y la dinámica que desencadenaba en sucursal al ser un producto nuevo.

La aplicación incluía gran cantidad de operaciones por lo que para su aprendizaje lo más sencillo fue realizar ejercicios prácticos, de esta manera los nuevos Asesores Digitales también se familiarizaban con la facilidad de manejar la aplicación para realizar operaciones, esto ayudaba a que retuvieran mayor información para poder compartir sus primeras impresiones con los clientes demostrándoles que la aplicación era muy fácil de usar.

Finalmente pasábamos a la parte de la operación del sistema del banco dentro de la sucursal, deberían conocer cada una de las funciones que se relacionaban de manera directa e indirecta a la Banca Digital, principalmente para depender lo menos posible del asesor financiero, ya que él solo se involucraba en la parte de la preactivación con la cual obtenía la comisión, pero cualquier proceso adicional relacionado con la banca móvil debía resolverla siempre el asesor digital.

Aunque no era necesario, al asesor digital también le enseñábamos a realizar algunas de las operaciones más frecuentes, como consultas de saldo, estados de cuenta, aperturas de cuenta o reposiciones de tarjeta, con la finalidad de involucrarlos más con el rol del asesor financiero y la operación que se realizaba en sucursal, de esa manera podían otorgar un servicio completo a los clientes enfocado siempre en promover y activarles el servicio de la banca electrónica.

El proceso “oficial” de trabajo del asesor digital era abordar al cliente cuando estaba formado en fila del banco y ofrecerle la opción digital para que evitara acudir al banco. El principal inconveniente que identifiqué en esta práctica fue la dificultad de poder conocer las necesidades del cliente. Para lo cual brindábamos recomendaciones para el asesor digital que recién se integraba a la sucursal: mencionaba a los Asesores Digitales que una vez que el cliente acudiera a sucursal para realizar alguna operación, como una consulta de movimientos, él debería involucrarse y atender al cliente llevando a cabo la operación que originalmente le correspondía realizar al asesor financiero, aprovechando de esta manera la interacción con el cliente podía recomendar la aplicación una vez que ya había identificado la necesidad al conocer la causa por la cual había acudido al banco. De esta manera el asesor digital, que actuaba como asesor financiero, obtenía mayor aceptación.

Con ayuda del iPad se realizaron manuales de operación de los diferentes procesos y operaciones que se podían llevar a cabo desde la aplicación o desde el sistema de banco. Era necesario que fueran fáciles de entender para los Asesores Digitales pero que también incluyeran el lenguaje que se utilizaba dentro del banco, para facilitar la comunicación con el resto del personal.

Cada uno de nosotros como implementadores, o al menos la mayoría, creamos material de estudio que nos servía de apoyo para capacitar a los Asesores Digitales de manera más eficiente con información esencial, ya que en algunas ocasiones la carga de trabajo se llegaba a acumular por la cantidad de Asesores Digitales que teníamos a cargo; por las contrataciones que se generaban cada semana y por el número de sucursales asignadas para implementar la Banca Digital.

Siempre hicimos uso de la tecnología para poder compartir procedimientos precisos y que no podíamos repetir siempre porque dependíamos de que la situación se presentara con algún cliente, pero una vez que se documentaba en

fotografías o videos nos servía para la capacitación de los Asesores Digitales que posteriormente tendríamos a cargo.

Debíamos estar presentes dentro de la sucursal para apoyar al asesor digital a integrarse a la dinámica de trabajo e igualmente para brindar soporte al equipo de sucursal, ya que siempre surgían dudas al momento de la operación. Generando una buena relación con todo el personal de banco, resaltando en todo momento las ventajas de la banca digital y promoviendo su uso por parte de todos los empleados al involucrarlos cuando se presentaban situaciones en las cuales podría resultar conveniente activar la aplicación a los clientes.

Aunque se contara con folletos informativos, publicidad instalada dentro de la tienda y comerciales de la aplicación en las pantallas del banco, no era común que los clientes se acercaran con algún asesor para solicitarle información sobre la banca electrónica. Siempre era necesario que el asesor digital o asesor financiero invitara al cliente a conocer la aplicación móvil.

Al principio resultaba un tanto incomodo el hecho de que la mayoría de los clientes rechazaban la propuesta para conocer la banca digital, pero gracias al contacto constante el asesor digital comenzaba a conocer el perfil de los clientes y usuarios que acudían al banco, de esta manera después de un cierto tiempo ya conocía cuales operaciones se realizaban con mayor frecuencia en esa sucursal, el nivel socioeconómico, la edad promedio, las horas o días de mayor afluencia.

Estas variables dependían de la región en la que se encontrara el banco, por lo que por ejemplo, en caso de que la mayoría de los clientes realizaran cobro de remesas se les hablaría sólo de esa operación y las ventajas de cobrar su envío desde la aplicación. Respecto al nivel socioeconómico, si se trataba de un cliente de bajos recursos, se debía utilizar un lenguaje común y cotidiano; en caso contrario, con clientes de un nivel socioeconómico más alto, se debía hablar de manera formal demostrando siempre profesionalidad y un completo conocimiento

del producto. En el caso de la edad, si se trataba de jóvenes sólo se les hacía mención de que era gratis y que además se contaba con Internet disponible dentro de la sucursal para que la mayoría de ellos accediera a instalar la aplicación. En caso de que fueran clientes de la tercera edad podría resultar más conveniente realizar una demostración del cómo realizar las operaciones desde el celular, para que entendieran el concepto y la finalidad de la aplicación de una manera más didáctica.

Todo este conocimiento y experiencia adquiridos por el trabajo como implementadores dentro de sucursal servía para brindar recomendaciones a los asesores digitales y que, en consecuencia, se pudieran integrar más rápido a la dinámica de trabajo dentro del banco, siendo así productivos para beneficio del proyecto.

Se generaron estrategias de trabajo no oficiales pero aprobadas por gerente de sucursal; por ejemplo: al asesor digital le proponíamos acercarse al cliente y pedirle que dejara la fila en la que estaba formado para pasar directo a ventanilla a cambio de activar y conocer la aplicación móvil del banco, de esta manera el cliente consideraba el ahorro del tiempo y aceptaba. En otros casos, cuando un cliente acudía al banco a realizar alguna operación con la que pagaba comisiones en ventanilla, el cajero le informaba de la opción digital y la posibilidad de evitar el pago de dicha comisión, dirigiendo así al cliente con el asesor digital para que le brindara mayor información.

Fue de vital importancia que todo el equipo en sucursal conociera las ventajas de la aplicación para las situaciones más frecuentes que se presentaban en el banco, información que se les daba a conocer durante la presentación de manera teórica y se complementaba con el trabajo en equipo durante el trabajo en la implementación. De esta manera logramos asegurar que tanto la banca digital como el nuevo rol del asesor digital tuvieran una recepción positiva por parte de

los empleados del banco y se lograra el éxito esperado por parte de la empresa para el proyecto.

## **5 Aprendizajes de la experiencia laboral. A manera de conclusiones.**

En este apartado final se presentan las conclusiones que llevaron a la realización de la presente memoria como trabajo de titulación, dando cuenta de la intervención realizada bajo el enfoque antropológico a través de la etnografía durante la prueba piloto y posteriormente durante la implementación del proyecto banca digital. Tal perspectiva me permitió obtener información relevante y funcional sobre la experiencia con los empleados del banco y clientes, siendo ambos usuarios finales del servicio de banca digital ofrecido por Banco Azteca.

A partir de mi entrada a la sucursal y del contacto con el personal del banco, tuve una primera impresión negativa respecto al conocimiento de los empleados por los productos, de manera que a veces, cuando les realizaba alguna pregunta para resolver mis dudas, podía obtener diferentes respuestas de su parte, una por cada empleado, resultando en confusión y desconocimiento. Si bien no realice una observación sistematizada; fue a través de lo que decían que se utilizó la perspectiva antropológica al darle importancia a las narrativas sobre el uso de los productos.

Este hecho presentado durante el trabajo en la sucursal piloto me motivó a involucrarme completamente, especializándome dentro de mi área laboral, la banca digital.

El trabajo llevado a cabo antes de la implementación, el piloto, fue de gran valor ya que permitió generar un amplio conocimiento a partir de la prueba y error sin afectar la experiencia del servicio con el cliente final. Con este aprendizaje se encontraron soluciones gracias a la flexibilidad que brinda esta etapa previa, pudiendo aplicar cambios constantemente para refinar procesos mejorando así los resultados.

Se identificó al asesor financiero como el elemento más importante dentro del banco y se requería de su apoyo para la promoción del producto nuevo, por lo que la asignación de sus funciones respecto a la banca digital se adaptó al trabajo que ya realizaba en sucursal evitando el conflicto con otras responsabilidades que tenían mayor prioridad para ellos, como la venta de créditos.

El plan de incentivos se generó al considerar que el trabajo del asesor financiero para la promoción de la banca móvil era de gran valor, realizando la recomendación de la banca móvil a su cartera de clientes mencionándoles los beneficios de la aplicación del banco. Su labor fue fundamental ya que tenía acceso a todas las funciones del sistema en banco lo cual le permitía brindar gran variedad de servicios a los clientes, quienes ya le tenían confianza, accediendo fácilmente a sus recomendaciones.

Al incluir a los gerentes en el plan de incentivos se pudo lograr que se involucraran, principalmente por el interés económico, pero dando así un seguimiento facilitando la adopción del producto nuevo por parte de su equipo en sucursal, motivando la sinergia para el trabajo en equipo entre cajeros, asesores y gerentes.

Desde la antropología de la empresa, pude identificar mi puesto asignado como “mediador” para facilitar la comunicación entre los empleados del banco en sucursal y el director del proyecto en corporativo, brindando la perspectiva de los involucrados en el banco en cuanto a sus reacciones respecto al producto nuevo a partir de los primeros cambios realizados en la sucursal piloto, pudiendo exponer los principales problemas presentados y proponiendo soluciones.

Considero que esta comunicación no podría llevarse a cabo directamente por los empleados del banco, debido a la estratificación existente dentro de la empresa, por esta razón nuestro puesto representaba el filtro para escuchar activamente, interpretando el sentir de los empleados dentro del banco para resolver en la

medida de lo posible las inconformidades presentadas a partir de un ambiente de confianza generado como antropólogo encubierto en el papel de empleado de sucursal, aprendiendo sobre el rol del asesor financiero desde la observación participante.

Durante el desarrollo de la prueba piloto también se tuvo la oportunidad de participar activamente generando propuestas que mejorarían la experiencia de los usuarios del sistema de banca digital para sucursal configurado para uso de los empleados del banco. Estas propuestas fueron posibles de acuerdo al conocimiento obtenido a partir del contacto cara a cara dentro de sucursal con los involucrados, quienes nos hacían saber qué les funcionaba y qué no, evaluando de esta manera su impacto, comunicando esta información directamente al personal de diferentes áreas ubicadas en el corporativo, quienes atendían oportunamente a la retroalimentación enviada y consideraban las solicitudes realizadas.

El rol del asesor digital como nuevo elemento dentro del banco se considero necesario al reconocer el bajo conocimiento de los clientes respecto a los servicios de banca digital y la tecnología en general. Para ese momento el esfuerzo se enfocaba en lograr que todos los clientes del banco conocieran e hicieran uso de la aplicación móvil, siendo el principal obstáculo el perfil de clientes del banco que pertenecen a la clase media y baja. Con la experiencia al relacionarnos con ellos se identificó que existía mucha desinformación y por la misma razón un temor para el uso de los medios digitales como medio para realizar operaciones bancarias sin necesidad de acudir a sucursal.

El propósito del asesor digital se canalizó para asistir de manera clara y oportuna a los clientes que recién asimilaban el uso del teléfono celular para realizar operaciones financieras, uso que hasta ese momento estaba dirigido en su mayor parte para la comunicación y el entretenimiento. También se consideró el pago al asesor digital a partir de un sueldo fijo, que no dependiera del número de

activaciones realizadas, a diferencia del sistema comisionista existente para la mayoría de empleados del banco con el cual priorizaban la cantidad desatendiendo la calidad del servicio, siendo este último el elemento más importante para lograr persuadir al cliente y asegurar el uso de la aplicación de su parte a largo plazo, siendo posible para el asesor digital brindar una experiencia de servicio enfocada en lograr el uso de la aplicación por parte de los clientes a largo plazo. Se informó al equipo de banco sobre las tareas del asesor digital y se resaltó el hecho de que contara con un salario fijo, esto último apoyo para evitar ser considerado como competencia para los demás empleados.

Nuestro reto respecto al asesor digital requirió de definir claramente sus responsabilidades en contraste con la de otros empleados dentro del banco, y para amalgamar la participación del nuevo rol dentro de la dinámica existente en la sucursal se requirió generarle un sentido de pertenencia por medio de un plan de capacitación, plan creado por los propios implementadores en base a la experiencia laboral de cada uno, para brindarle al asesor digital el conocimiento necesario sobre la empresa, el banco y sus productos. Una vez llevado a cabo este proceso se le incluía en sucursal brindándole un seguimiento constante para incorporarlo en la relación entre el asesor financiero y sus clientes.

Para lograr la inclusión del asesor digital en el banco se le brindaron recomendaciones de acuerdo a información de tipo cualitativa sobre el contexto, organización y relaciones existentes en la sucursal, conocimiento obtenido de primera mano durante la fase piloto al existir un involucramiento como observador participante dentro de la dinámica en el banco, adoptando el papel de asesor financiero y asesor digital en la sucursal piloto, esto resulta en una clara ejemplificación del uso de la antropología aplicada, al obtener información y su procesamiento para atender problemas específicos, la observación directa y sistematizada como herramienta esencial para formular las resoluciones.

Para la presentación del proyecto se requirió de información oportuna y asertiva para los empleados del banco. Fue importante destacar las operaciones que podrían impulsar la promoción de la banca digital por parte de los asesores financieros, siendo esto posible al retomar situaciones con las que ellos se pudieran identificar, demostrando el valor que para ellos tendría la aplicación bancaria al ser funcional resolviendo algunos problemas recurrentes con los cuales ya estaban familiarizados.

Al ser las sucursales nuestro principal centro de trabajo teníamos amplio conocimiento sobre el rol de cada uno de los empleados, los procesos que realizaban y el lenguaje con el que se comunicaban, al tener en cuenta lo anterior se resaltaron las características de la nueva aplicación que podrían ser más relevantes para los empleados del banco. Generamos un cambio de perspectiva de su parte al demostrarles que la aplicación podría reemplazarlos de manera positiva al brindar servicios para los cuales ellos no obtenían ningún beneficio económico, significando una “perdida” de tiempo, afectando la venta de créditos que si generaban beneficio para sus ingresos, esto se obtuvo a través de la recuperación de aquello que decían y hacían, ya que si se les presentase un nuevo producto con el que no estuvieran de acuerdo simplemente no lo promoverían. Buscando tener rapport con el fin de obtener su punto de vista generando la confianza necesaria para conocer sus temores respecto al servicio de banca electrónica, reconociendo el hecho de que creían poder ser reemplazados a largo plazo quedándose sin trabajo, así, siempre teniendo en cuenta que la observación participante es un filtro de la realidad, en este caso centrada en los aspecto que atañen a los servicios ofrecidos.

Al promover y activar el nuevo servicio de banca electrónica se le brindaban al cliente una herramienta para consultar información y realizar operaciones de manera independiente, sin solicitar atención de parte del asesor financiero, y en caso de solicitar ayuda se le podría dirigir con el nuevo asesor digital para apoyarle.

Se reconoció desde el comienzo que el principal interés por parte de los asesores financieros y por el cual se involucrarían al proyecto sería el beneficio económico que obtendrían a cambio, por lo que se les habló directamente sobre las comisiones que les ofrecía la banca digital al recomendar la aplicación a sus clientes, dejando el proceso de asesoría y seguimiento enteramente al asesor digital, liberando al asesor financiero de esa responsabilidad, apoyando solo al realizar la mención sobre la banca electrónica a cada cliente que atendiera. Las charlas y las narrativas coincidían que tanto la remuneración y el control de la información entorno a la banca digital y su operativización, son elementos que les otorgaba beneficios económicos y de prestigio dentro de la organización de la empresa, pues se convertían en elementos clave para llevar a cabo la implementación, desde la óptica de la antropología social fue posible darle seguimiento y conjeturas a las principales motivaciones, así como su relación social laboral.

Como resultado del Rapport<sup>4</sup> se logró mantener una mejor relación con todos los empleados en sucursal comprendiendo su perspectiva. El conocer e identificar prácticas no oficiales con las que se operaba en sucursales para mejorar resultados generó una cierta complicidad con los empleados del banco, permitiéndonos hacer mención sin juzgarlo, usando esta información a nuestro favor, lo que aseguró la adopción exitosa de la banca digital por parte de los empleados del banco, al convertirnos en “uno más de ellos”, desempeñando parte de sus roles que conocíamos enteramente pudiendo generar empatía.

Como asesores digitales durante el piloto obtuvimos una gran experiencia logrando el mayor número de activaciones de la aplicación en sucursal, lo cual fue útil posteriormente durante la implementación para resolver dudas y proporcionar

---

4. Para los efectos prácticos del presente artículo, se define como rapport a todas las estrategias, técnicas psicológicas y sociales, utilizadas en los relacionamientos personales, generalmente cara a cara, con las personas. El mismo tiene como finalidad última establecer una relación tranquila y calmada, así como ofrecer un ambiente de empatía, confianza, y apertura, que tienda a un clima de aceptación positiva incondicional entre el o la entrevistadora y la persona entrevistada.

soluciones para casos específicos en los que el sistema en sucursal no permitía realizar la activación con el proceso oficial propuesto desde corporativo. Nuestra labor consistía en brindar soporte de manera directa al momento de presentar algún problema durante la operación para lograr la activación de la aplicación al cliente, generándole la confianza necesaria al asesor financiero para promover el producto.

El material informativo para empleados se modificó para hacerlo personalizado, de tal manera que se aterrizó a nivel de sucursal para generar mayor impacto resaltando aspectos positivos del producto que tenían relación con situaciones reales vividas en sucursal. Este enfoque permitió comunicar información de manera asertiva, motivando a la adopción del nuevo producto logrando que los empleados en sucursal asimilaran las características que les beneficiarían de manera puntual y no solamente en teoría partiendo de una perspectiva idealizada por parte de quienes generan productos para el banco desde un escritorio en corporativo, perspectiva un tanto alejada de la realidad con la que se opera a diario dentro de las sucursales del banco.

Llevando a cabo un seguimiento constante y capacitación intensiva durante el trabajo realizado al implementar el producto dentro de una sucursal, se generaba en este contacto una relación simétrica con los empleados facilitando la comunicación para apoyar a resolver las dudas que se generaban durante la operación.

Fue así como el trabajo con empleados involucrados enteramente en la sucursal bancaria donde se implementarían los cambios, pudo generar la empatía y el conocimiento necesario para responder a problemáticas presentadas durante el proceso para insertar un nuevo producto. Esta estrategia permitió garantizar la implementación de la banca digital en cada una de las sucursales asignadas, logrando la aceptación exitosa del nuevo asesor digital y la aplicación móvil por parte del equipo existente en la sucursal bancaria.

Considero que el banco como empresa privada ha reconocido indirectamente la importancia de metodologías de trabajo de las ciencias sociales, como lo es la etnografía, al llevar a cabo un plan de trabajo que incluyera un puesto como el del implementador, enfocado totalmente a la sucursal bancaria para conocer a fondo la perspectiva desde el actor. En este caso, siendo los empleados del banco, se pudieron recolectar datos importantes a partir de pláticas informales sobre el contexto laboral, obteniendo información valiosa que nos ayudaría a comprender los sentidos que los empleados como actores que asignan los cambios presentados con los nuevos productos y procesos. Fue así como se generaron las posibilidades para que la antropología se presente como ciencia aplicable para conocer a fondo el campo que se pretende conquistar y generar estrategias en consecuencia, demostrando su alcance fuera de áreas gubernamentales o académicas y abriéndose paso hacia otras áreas donde aún es desconocida.

Como resultado de la experiencia, se ha comprendido la importancia de los empleados que laboran en las sucursales como la base que sostiene a esta gran empresa, por lo que adicional a la retribución económica que les brinda el banco también se ha visto como esencial el llevar a cabo un esfuerzo para entregarles herramientas de trabajo y realizar sesiones de capacitación de manera frecuente para influir de manera positiva al desempeño de los mismos, logrando que obtengan mayor seguridad al momento de recomendar productos a sus clientes a partir un seguimiento cercano y constante por parte de la empresa.

Aunque actualmente esto no ocurre, los colaboradores que integran la estructura base del banco se han adaptado a las estrategias de la empresa que se modifican constantemente, siendo una de las principales características de su cultura empresarial el cambio constante, los empleados que logran identificarse con la cultura dentro del banco la mantienen desarrollada como habilidad la adaptación, siendo necesaria para obtener un sentido de pertenencia que mantiene funcionando el modelo de negocio del banco, requiriendo de la astucia de los

líderes en sucursales para responder a las diferentes situaciones que se presentan a partir de los planes desarrollados desde corporativo.

Planes que se crean en oficinas a partir de una perspectiva estructurada sobre el funcionamiento de la sucursal bancaria donde consideran lo que debería hacerse. La antropología aporta la perspectiva sobre lo que se observa en la práctica realmente dentro de las sucursales a partir un involucramiento que un oficinista no puede realizar por el contraste entre ambos contextos en los cuales se desenvuelve cada actor. El antropólogo puede obtener información que le permite (re)construir el sistema de valores y significados que existe dentro de una sucursal y a partir de esto realizar recomendaciones sobre los cambios que se pretender realizar desde corporativo obteniendo mayores posibilidades de lograr una adopción exitosa por parte de los empleados del banco.

La etnografía contribuye recopilando información de primera mano directamente de los actores involucrados, interpretando y presentando informes sobre sus principales necesidades, la etnografía ayuda a crear soluciones significativas y adecuadas al contexto.

Como antropólogo social puedo reconocer a partir de esta experiencia al dinamismo como una de las principales características de la cultura, priorizando esta manera la ejecución a partir de una idea general con un propósito definido. Ya que los contextos son cambiantes y las percepciones pueden ser tanto acertadas como erróneas. La mejor manera de evaluar es mediante la acción para recolectar información a partir de la interacción constante con el grupo social con el que se trabaja, contando también con la flexibilidad para modificar conforme se avanza en el proceso, apoyándonos de teorías e ideas pero reconociendo que los contextos en los cuales fueron generados son diferentes al actual, por ello es necesaria la transformación y el cambio en el quehacer antropológico para adecuarse al presente.

Banco Azteca ha cumplido 18 años de servicio como empresa mexicana, destacando por su presencia en poblaciones donde no hay ningún otro banco, también por su innovación al generar una identidad definida y por la tecnología para brindar calidad en el servicio. Actualmente su aplicación móvil es la mejor calificada y millones de clientes la utilizan facilitando el envío y recepción de dinero de manera digital, logrando este éxito al explorar territorios desconocidos logrando así obtener ventajas competitivas sobre cualquier otro banco en México.

## Referencias

Banco Azteca S.A. (2018). *Sobre Banco Azteca ¿Quiénes Somos?* Obtenido de Banco Azteca S.A., Institucion de Banca Multiple:

<https://www.bancoazteca.com.mx/conocenos/sobre-banco-azteca.html>

Barfield T. (2001) *Diccionario de Antropología*, España, Ediciones Bellaterra

Baraño, A. (2010) *Introducción a la Antropología Social y Cultural: materiales docentes para su estudio*, Departamento de Antropología Social Universidad Complutense de Madrid, recuperado de <https://eprints.ucm.es/11353/>

Boas, F. (1964) *Cuestiones fundamentales de antropología cultural*, Argentina, Solar.

Echeverría B. (2010). *Definición de la cultura*. México, Fondo de Cultura Económica.

Foster, G. (1997). *Un modelo de antropología aplicada*. En P. Guerrero (Comp.) *Antropología Aplicada*, (pp. 87-122). Ecuador, Universidad Politécnica Salesiana

Gadamer, H. (1977). *Verdad y método*, Salamanca, Sígueme.

Geertz, C. (2003). *La interpretación de las culturas*, España, Gedisa.

Gómez, E. (2010). *Introducción a la Antropología Social*, en Open Course Ware departamento de ciencias históricas, España. Recuperado de <https://ocw.unican.es/course/view.php?id=227>

Gonnet, J. (2012). *Cultura, Organizaciones y antropología. Una revisión crítica*. En *Revista de Antropología 21*, Argentina, Universidad Nacional de Misiones. 1-20.

Grupo Salinas. (2020). *Nuestra Historia*. Obtenido de Portal Socio GS:  
[http://portal.socio.gs/html/ms/grupo\\_salinas/lineadetiempo/index.html](http://portal.socio.gs/html/ms/grupo_salinas/lineadetiempo/index.html)

Grupo Salinas. (2020). *Nuestra Mision*. Obtenido de Portal Socio GS:  
<http://portal.socio.gs/V4/gS/conocenos/mision>

Grupo Salinas. (2020). *Nuestra Vision*. Obtenido de Portal Socio GS:  
<http://portal.socio.gs/V4/gS/conocenos/nuestravision/>

Guber R. (2015). *La etnografía: método, campo y reflexividad*, México, Siglo XXI.

Harris M. (1983). *Introducción a la Antropología General*, España, Alianza Editorial.

Harris M. (2001). *Antropología Cultural*, España, Alianza Editorial

Hartos, M. ¿Qué es la antropología aplicada? En P. Guerrero (Comp.) *Antropología Aplicada*, Ecuador, Universidad Politécnica Salesiana. 87-122

Kottak, C. (2011). *Antropología Cultural*, México, McGraw-Hill

López, M. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiple en empresas murcianas*. (Tesis Doctoral). Universidad de Murcia, Murcia España.

Marzal M. (2016). *Historia de la antropología. Volumen II: Antropología cultural*, Ecuador, Abya-Yala.

Taylor, Eduard (1977). *Cultura primitiva: Los orígenes de la cultura*, Madrid. Ayuso.

Roca, J. (2001). ¿Antropólogos en la empresa? A propósito de la (mal) llamada cultura de la empresa, en revista *Etnográfica*, 5 (1). 69-99.