



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



# El rol de RR. HH. En la crisis bancaria Argentina (2001). Algunos aprendizajes

Dominguez, Jorge

2004

Cita APA: Dominguez, J. (2004). El rol de RR. HH. En la crisis bancaria Argentina (2001). Algunos aprendizajes. Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Col. 1502/0608

PROYECTO DE TESIS:  
"EL ROL DE RR. HH. EN LA CRISIS  
BANCARIA ARGENTINA (2001)"  
"Algunos aprendizajes"

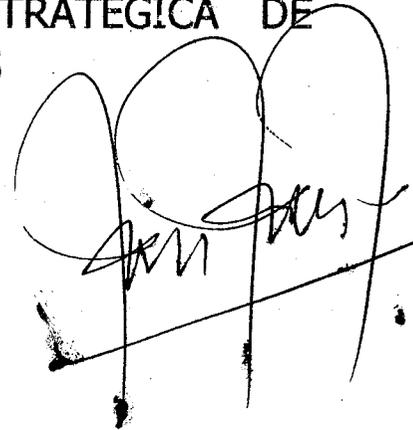
dep G.240 ; d.210  
Dy  
Trab. Posgr

CATALOGADO

ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATEGICA DE  
RECURSOS HUMANOS

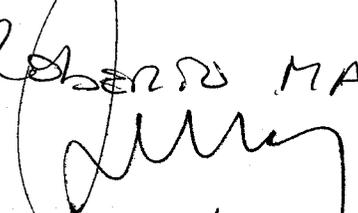
LIC. JORGE DOMINGUEZ  
AÑO 2004

[jdominguez@accessplus.com.ar](mailto:jdominguez@accessplus.com.ar)



DIRECTOR DE TESIS:

ROBERTO MAZZANTI

  
[RobertoMazzanti@fibertel.com.ar](mailto:RobertoMazzanti@fibertel.com.ar)

## INDICE:

* Temario de Tesis Final.....	3
* Abstract.....	5
* Introducción: Genealogía y Caracterización de la crisis.....	9
* Capítulo Metodológico.....	22
* Marco Teórico.....	27
* El Caso.....	43
*La Empresa.....	44
*Estructura y Estrategia de RR. HH.....	50
*La Estructura.....	50
*La Estrategia .....	56
* Prácticas aplicadas, productos brindados.....	64
y formas de abordaje de RR. HH.	
* Herramienta construida para recolectar.....	71
información sobre el rol de los Directores de RR. HH. en la crisis.	
* Conclusiones.....	74
* Bibliografía.....	78
* Anexos.....	80

## **TEMARIO DE TESIS FINAL**

**ALUMNO:** Jorge Domínguez

**DOCENTE TUTOR:** Roberto Mazzanti

### **-Tema:**

El rol de RR. HH. en la crisis bancaria argentina (2001)

**-Formulación del problema:** los momentos de crisis organizacional son aquellos que permiten a las organizaciones poner a prueba su capacidad de aprendizaje, la coherencia entre sus prácticas profesionales – además de sus políticas y procesos- y los valores sustentados, y son aquellos además que brindan las oportunidades de cambio. ¿Cuál fue el rol que asumió RR. HH. en la crisis bancaria más importante que registra la historia de esta actividad?

**-Hipótesis preliminar:** en situación de crisis organizacional, el área de Recursos Humanos aplica, dentro de su rol, mecanismos defensivos que privilegian el logro de objetivos económicos financieros de corto y mediano plazo, desprotegiendo el capital humano. Esto significa que el rol se concentra en el corto y mediano plazo, descuidando las estrategias de largo plazo

## **-Intención metodológica:**

- 1- Construcción de una herramienta para recolectar información de los máximos responsables de RR. HH. sobre la crisis bancaria.
  
- 2- Aplicación de la misma a un caso.
  
- 3- Aplicación de la técnica Análisis de Discurso a los documentos institucionales analizados
  
- 4- La propuesta hipotética no conlleva generalización. La metodología de la investigación se basa en el muestreo teórico ( Glasser & Strauss) a través del estudio de caso.

## **ABSTRACT :**

A partir de la crisis bancaria argentina del año 2001, analicé su repercusión y consecuencias en una organización bancaria extranjera radicada hace más de ochenta años en nuestro país, tomándola como estudio de caso.

Busqué comprender la correlación entre, el volumen de negocio por un lado, y las dotaciones de personal por otro, analizando cuadros estadísticos y extrayendo conclusiones. Utilicé el análisis de discurso de los distintos documentos institucionales a los que tuve acceso, interpretándolos y buscando relaciones entre los valores declarados y las prácticas reales que se aplicaron. Analicé también la evolución de la estructura (organigramas) de la organización, en particular desde su expansión a principios de la década de los '90 y hasta el comienzo de la crisis en el año 2001.

Del mismo modo profundicé el análisis en la relación prácticas- aprendizaje organizacional, buscando comprender el modelo de aprendizaje predominante en la organización.

Recabé también información de otras instituciones análogas en relación a las prácticas implementadas durante la crisis, con el propósito de establecer semejanzas y diferencias.

Los patrones de comportamiento observados en la organización fueron:

- La consecuencia inmediata de la crisis significó la aplicación de planes de retiro voluntario , provocando una sensible reducción en la dotación de personal, tanto efectivo como contratado. (Se observan diferencias en relación a otras organizaciones, en particular en relación a las modalidades aplicadas y a la posibilidad que brinda en este sentido formar parte de un grupo económico).

- El rol de RR. HH. durante la crisis fue de carácter tradicional conservador, dado que implementó herramientas de reducción de personal, complementado con medidas de ajuste presupuestario en Capacitación y Desarrollo, Selección, etc.

- Intento probar que dicho rol, utilizó mecanismos defensivos, siguiendo de modo acrítico las pautas establecidas por la Dirección General, privilegiando el cumplimiento de objetivos económicos- financieros de corto y mediano plazo, descuidando el capital humano y su alineación con la Misión y Visión. Las acciones de protección implementadas durante la crisis, fueron reactivas ( provocadas por la situación crítica) y por razones de negocio -con la finalidad de cubrir necesidades de atención al público en el momento de la crisis- no fueron instrumentadas pensando en los recursos humanos y en la preservación del capital humano.

- Finalmente, concluyo que la organización ( en particular el Área de RR. HH.) desperdició una interesante oportunidad de aprendizaje al no "romper" con los esquemas y prácticas tradicionales, lo que le hubiera permitido diversas alternativas de acción, posibilitando alcanzar los objetivos con un posicionamiento diferenciado respecto del resto de las organizaciones y acorde con los valores expresados en el discurso.

**La consecuencia más importante que se desprende de la forma de actuar frente a la crisis, esta relacionada con las posibilidades a futuro que brinda o inhibe dicha forma de actuación. De esta manera, la forma adoptada posibilitará o impedirá en consecuencia una mejor salida y punto de partida en términos de:**

- **eficiencia operativa**
- **motivación de los empleados**
- **alineación con la misión y visión**
- **preservación del capital intelectual**
- **respeto a los valores corporativos**

**La forma de actuación frente a la crisis se traduce también en una ventaja competitiva, tanto internamente como en relación a la competitividad externa.**

## SEMÁNTICA DEL ESPEJO

**"-Cuando yo empleo una palabra- insistió Humpty Dumpty en tono desdeñoso- significa lo que yo quiero que signifique... ¡ni más ni menos!**

**-La cuestión está en saber - objetó Alicia -si Usted "puede" conseguir que**

**las palabras signifiquen tantas cosas diferentes.**

**-La cuestión está en saber - declaró Humpty Dumpty - quién manda**

**aquí... ¡ Si ellas o yo! "**

**Lewis Carroll , A través del Espejo , Cap. VI**

## **INTRODUCCION**

### **Genealogía y caracterización de la crisis.**

Uno de los errores más comunes en la caracterización de la crisis bancaria es considerarla como una crisis de demanda. Becker <sup>(1)</sup> diría que es confundir indicadores de efecto con los de causa. Es cierto que a partir del mes de diciembre del 2001, los depósitos bancarios cayeron sensiblemente en relación a años anteriores, y también se discontinuó el otorgamiento de préstamos producto del descalce entre ambos conceptos.

Pero la observancia de un efecto no debe engañarnos con respecto a los factores de causa. La crisis bancaria que vivió nuestro país a fines del 2001, implica esencialmente una crisis de valores , simplificando, una crisis de valor: se erosionó la confianza tanto del cliente interno como la del cliente externo . El antecedente más próximo fue la crisis del año '89<sup>(2)</sup> pero con un comportamiento distinto por parte de la Organización hacia sus colaboradores.

¿En qué reside la importancia de formular correctamente el diagnóstico? Básicamente, en la posibilidad de entender la situación y aplicar las medidas correctas. Entiendo que ambas respuestas (internas y en relación al contexto) están relacionadas puesto que es sabido que existe una correlación positiva entre la motivación del empleado, la

---

<sup>(1)</sup> BECKER B., HUSELID M., ULRICH DAVE; EL CUADRO DE MANDO DE RR.HH. Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona 2002

<sup>(2)</sup> A diferencia de la crisis actual, en el año 1989 el Banco avisó a sus empleados para que retiraran el dinero de sus cuentas.

satisfacción de los clientes y su impacto en los resultados de la empresa.<sup>(3)</sup>

¿Cuál fue el principal efecto en la identidad de los empleados, teniendo en cuenta que la crisis fue esencialmente de valores?.

El dilema " siniestro " fue tener que defender la imagen de la empresa frente a los clientes que reclamaban y reclaman sus depósitos, por un lado, y al mismo tiempo estar ellos mismos atrapados en el " corralito " bancario <sup>(4)</sup> con dinero propio (en el mejor de los casos) o de sus familiares, amigos, etc. Es claro que una situación de este tipo no se resuelve sólo con la devolución de los depósitos o por medio de compensaciones económicas, implica comprender antes que nada que aquello que fue dañado está asociado a valores intangibles difíciles de visualizar y de satisfacer.

La crisis dejó también a decenas de empleados procesados por la justicia, al no acatar los dictámenes judiciales de pago de los amparos, respondiendo a las instrucciones de la jerarquía.

La comprensión que se haga de la crisis se traduce internamente en la forma que la organización quiere adoptar ( diseño de las estructuras, tamaño de la organización y por consiguiente, con cuántos empleados

---

<sup>(3)</sup> *La respuesta que me dio un Gerente de sucursales cuando le pedí que hiciéramos algo dada la desmotivación de la gente fue: estamos pagando remuneración variable, hicimos una Convención, qué mas podemos hacer, etc.*

<sup>(4)</sup> *Ver Anexo Histórico. "Aspectos Financieros de la crisis argentina 2001". Armagno Daniel y otros. Análisis financiero con Microsoft Excel, Eviews y Matlab. Bs. As. Argentina ,Omicron System. (2004)*

debe contar , búsqueda de la eficiencia) por un lado, y de la imagen y relación que se establece con el entorno, por el otro.

La conducta adaptativa y narcisista que asumió la banca minorista de la empresa estudiada es un ejemplo de reacción producto de la configuración del entorno ( mercado bancario en particular y sociedad en general), sino también, de una imagen propia que la organización se forma y quiere tener de sí misma y por la cual pretende que la reconozcan. <sup>(5)</sup>

Schvarstein, en este sentido, relaciona la conducta adaptativa y su impacto en la identidad<sup>(6)</sup>. Al modificarse la pirámide social producto de la crisis y acabar ( descenso de clase, creación de nuevos pobres, etc) con la clase media tradicional argentina, la composición de dicha pirámide cambió. Es necesario entonces concentrarse en el futuro en aquellos segmentos de clientes de alta y mediana renta, e incentivar a que se vayan aquellos clientes que no consumen y que generan más gastos ( proporcionalmente) que beneficios. Clientes a los cuales hay que atender ( igual que a los de renta media y alta) pero que no consumen los productos del Banco. En síntesis, esta forma de entender la realidad significa que: el contexto es este que tenemos y al cual debemos adaptarnos y "aprovechar", diferenciándonos y concentrándonos en aquellos segmentos de clientes que nos interesan y queremos retener,

---

<sup>(5)</sup> MORGAN Gareth, "La revelación de la lógica del cambio: la organización como cambio y transformación" en *IMÁGENES DE LA ORGANIZACIÓN*, cap. 8, Alfaomega Grupo Editor S.A. de C. V., México ( 1996).

<sup>(6)</sup> No es gratuita la defensa de una estrategia "adaptativa" basada exclusivamente en el contexto externo, está relacionada con la identidad, la permanencia de valores y características propias y el largo plazo (SCHVARSTEIN, Leonardo, *Psicología social de las organizaciones*, pag. 15 , Ed. Paidós, 2da Ed. , (2002)

desechando aquellos que no sean rentables. Es la elección de una estrategia.<sup>(7)</sup>

La pregunta pertinente pensando en forma sistémica es:

- ¿Tiene la Organización los empleados necesarios ( en cantidad y calidad) para poder llevar adelante esta estrategia?
- ¿ Cuenta con el capital humano necesario?
- ¿Fueron lo suficientemente involucrados en el diseño de la estrategia?
- ¿Tienen los empleados el nivel de motivación requerido para llevar adelante este proyecto?

En el desarrollo del trabajo analizamos los siguientes tópicos retrospectivamente:

-Estructura y Estrategia del Área de RR. HH, evolución histórica y forma de dependencia de la máxima jerarquía de la Organización.

- Prácticas aplicadas y productos brindados por el Área de RR. HH.

---

<sup>(7)</sup> De igual modo, el Gerente General señaló en sus presentaciones que " ahora no haremos todo para todos".

La importancia de la banca minorista es vital para la estrategia general, dado que se presume que la captación de fondos de estos segmentos generará un flujo de fondos que se derivarán hacia la Banca Mayorista ( esta última se fondea con la banca Minorista)

- Indicadores de resultado organizacional

-Análisis de otros indicadores ( encuestas, investigaciones) y de discurso institucional.

El análisis de la estructura y estrategia tiene importancia para comprender la "visibilidad" del Area de RR. HH. <sup>(8)</sup>, antes, durante y después de la crisis.

La ubicación y tamaño que tenga RR. HH. dentro de la organización especialmente que cuente con los sectores que brinden productos a la organización (me refiero a especialistas en Selección, Capacitación y Desarrollo, Compensaciones, Beneficios, etc) se relaciona al menos potencialmente, con el peso de las decisiones que puede tomar. Es importante complementar el análisis con el nivel de reporte del Director , si tiene a su cargo exclusivamente el Área o responde también por otras Divisiones, si cuenta con las competencias requeridas para el puesto...Ulrich <sup>(9)</sup> afirma al respecto que existen 5 competencias básicas ( más una sexta que se combina con las anteriores y es Gestión del rendimiento):

Conocimiento empresarial:

***"Los profesionales de RR. HH. crean valor en una organización cuando entienden cómo opera el negocio. ¿Por qué? Porque ese entendimiento les permite adaptar RR.HH. y las actividades de la organización a las condiciones empresariales cambiantes".... "Por "conocimiento del negocio"***

---

<sup>(8)</sup> Para una ampliación de la definición la variable "Visibilidad", ver "Visibilidad del Area de RR.HH: una hipótesis de tendencia", Tesis final de Mónica Wirth, Especialización en Dirección Estratégica de RR.HH. , Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

<sup>(9)</sup> Becker, Uselid, Ulrich, Op. Cit. pág. 197 y sig.

*no queremos decir la capacidad para gestionar estas funciones ( el autor se refiere a ventas, finanzas, estrategia, etc) empresariales, sino la capacidad para entenderlas." (La aclaración entre paréntesis es mia)*

La tentación, como veremos más adelante, es designar al frente del Área personas con experiencia de línea solamente, convencidos que como conocen el negocio lograrán alinear a los distintos sectores internos de RR. HH. detrás de la estrategia comercial. El error está en pensar que conocer el negocio per se habilita para desempeñarse adecuadamente en el gerenciamiento de los recursos humanos.

Dicho conocimiento es muy importante pero es sólo una condición necesaria que debe complementarse con las otras competencia del rol. Si no existe tal complementación, el impacto directo puede ser la ineficacia y la falta de credibilidad del rol.

Como señala la teoría, las competencias referidas a conocimiento son las más fáciles de cubrir y desarrollar, el problema está en las habilidades y en las actitudes específicas que requiere el puesto.

*Puesta en marcha de las prácticas de RR. HH.:*

*"....los profesionales de RR. HH. al menos deber ser expertos en su especialidad. Conocer y ser capaces de llevar a cabo prácticas innovadoras de RR. HH. aumenta la credibilidad de esos profesionales y hace que se ganen el respeto del resto de la organización. "*

Es crítico según Dave Ulrich, que conozcan la teoría de RR. HH. y sepan cómo aplicarla a situaciones concretas. También deben conocer las teorías de aprendizaje.

### Gestión del Cambio:

*"Esta competencia requiere conocimiento ( de los procesos de cambio), aptitudes ( cómo agentes de cambio) y capacidades ( para lograr el cambio) que son esenciales para mover al " personal" de la organización."*

### Gestión de la política cultural:

Es cierta la diferencia fundamental observada por el autor: *"la implementación de una estrategia de alto rendimiento de RR. HH. es un indicador de causa de una cultura de alto rendimiento."*

*"...los profesionales de RR. HH. necesitan entender que son los que " mantienen la política cultural" y que su impacto va más allá de sus límites funcionales."*

### Credibilidad Personal:

*"Si se consideran los otro cuatro campos como los pilares de la competencia de RR. HH. , la credibilidad personal podría describirse como la base sobre la que se sustentan estos pilares"....."Pero, ¿Qué significa*

*credibilidad? Creemos que comprende tres dimensiones. La primera, requiere que los profesionales de recursos humanos "vivan" los valores de sus empresas"....."Los valores que a menudo les faltan a los ejecutivos de RR. HH. son amabilidad, capacidad para trabajar en equipo, para tratar a los individuos con respeto, preocupación por los procesos oportunos e insistencia en conseguir el más alto rendimiento suyo y de su personal. Si los profesionales de RR. HH. no demuestran estos valores en su trabajo diario, difícilmente pueden esperar que otros los muestren con credibilidad"* (los dos pilares actuales a nivel internacional sobre los que se asienta la gestión de la corporación internacional (\*) compradora son: *Recursos Humanos y Finanzas*. Es claro que en muchos aspectos, pero sobre todo en aquellos relacionados con Credibilidad, RR. HH. debe ser ejemplo puesto que tiene un rol fundamental en la gestión cultural, que es además otra de sus competencias)....." *En segundo lugar, los profesionales de RR. HH. fomentan la credibilidad mediante sus relaciones con compañeros".....".....ejercen influencia sin autoridad..."... " En tercer lugar, los profesionales de RR. HH. pueden ganarse el respeto de sus compañeros cuando actúan " con una visión de futuro". Con esto queremos decir con un punto de vista sobre cómo podría mejorar el negocio y fundamentando su opinión en evidencias"..... "presentando ideas y soluciones innovadoras y animando al debate sobre los aspectos clave." (El subrayado es mío).*

---

(\*) La Corporación que compró al Banco en el año 2004 es uno de los conglomerados financieros más importantes del mundo. Su expansión a Latinoamérica es producto de

## La importancia de la estructura del Área ( su evolución)

Siguiendo a Ulrich, Losey y Lake,<sup>(10)</sup> Wirth hace un resumen de la evolución de la estructura de RR. HH. desde los años '40 hasta la actualidad. Se observa en particular a partir de 1990 que " El mundo se ha reducido, y ahora somos residentes de la aldea global, llevando nuestros negocios internacionales electrónicamente, sin atender a las diferencias horarias.

La mano de obra es una "ensalada mixta" en la que todas las etnias trabajan juntas, aunque no necesariamente en *armonía*. El aumento de la diversidad como un estado mental y programático que considere las incapacidades, el estado civil...las preferencias sexuales...etc".<sup>(11)</sup> (la bastardilla es mía)

Rescato dos elementos ( relacionados) como importantes para la estructura y gestión de RR. HH. en esta nueva relación global:

- 1) El nivel de reporte: los Directores de RR. HH. ya no dependen solamente del Country Manager, tienen línea punteada ( reporte funcional, no jerárquico) a un funcionario internacional que gerencia RR. HH. para toda la corporación. Esto en el mejor de los casos, porque puede suceder que la línea punteada se invierta.

---

haber llegado en EE. UU. A tener el 10% del mercado, límite máximo de participación para ese país.

<sup>(10)</sup> Wirth, Mónica, pag.7, cita a los autores de "El futuro de la Dirección de RR.HH", cap. 19, pag. 205, ed. Gestión, España, 1998.

<sup>(11)</sup> Wirth, M. Pag.8

2) En general, se produce una confusión porque es difícil visualizar la estructura general, saber quién "maneja" tal o cual tema. De igual modo, se presenta la duda si aplicar las "recetas" provenientes del exterior acríticamente ( la mayoría de las veces se hace así) o si pueden adaptarse, reverse, o cuestionarse. El miedo a equivocarse o a lo desconocido hace que muchas veces se apliquen prácticas o políticas diseñadas para otra realidad y cultura, y cuya aplicación en modalidad, espacio y/o tiempo debe ser analizada.<sup>(12)</sup> En particular, se pierden de vista los contextos: " si casa matriz lo hace, nosotros debemos hacerlo", o " no voy a hacer ni más ni menos que lo que hace casa matriz" o también, " ¿Cómo resuelve nuestra casa matriz este tema?", son distintas versiones de la "adaptación". Si bien es altamente probable que las reglas de juego y el marco de negociación de prácticas sean fijados por la empresa compradora (en general), ello no implica que la empresa comprada deba aplicar políticas y procesos sin "tamizarlos", previendo las consecuencias que puede generar una aplicación indiscriminada.

---

<sup>(12)</sup> *Un ejemplo simple: la corporación realiza en todo el mundo su encuesta de clima laboral en el mes de enero de cada año, en Argentina sucede que ese mes, dentro de la empresa analizada, es el que tiene mayor cantidad de empleados de vacaciones con lo cual muchos de ellos no podrán responderla. De igual modo: el código de ética interno establece que los obsequios que reciban sus empleados no deben superar un monto equivalente fijo de dinero. Superado ese monto se debe informar a la Organización, debajo de ese monto no hace falta avisar. En Argentina se está pensando en exigir a los empleados informar todos ( sin distinción de importes) los obsequios recibidos. ( En relación al caso de estudio, y a la pérdida de confianza, una medida como esta puede ser nefasta)*

Como veremos más adelante, el Área de Recursos Humanos de la Organización estudiada sufrió una transformación importante durante la década del '90.

La misma está asociada al crecimiento de la Organización en su conjunto, puesto que pasó de tener 43 sucursales en la década del '80 a un valor máximo de 140 casas en el año 2000, previo a la crisis financiera.

El incremento de los negocios y su importancia para la Organización llevó necesariamente a la adecuación de la estructura del Área, en origen con un diseño clásico funcional (Selección, Capacitación y Desarrollo, etc), posteriormente con una estructura mixta de partner (Especialistas y Responsables de Negocios).

En su etapa actual con un diseño mixto también, pero "devaluado" estratégicamente de acuerdo a la evolución moderna del Área, es decir, se mantienen junto con los sectores internos Especialistas los sectores de Negocios pero bajando estos últimos un nivel de reporte en relación a la Gerencia-Dirección.

Desde su creación en el año 2000, los Representantes de RR. HH. en las líneas de negocios reportaban directamente a un Gerente quien a su vez reportaba a un Director

Durante el 2004 se modificó el Organigrama y el conjunto reporta ahora a una especie de supervisor (subgerente). Esta modificación impacto negativamente tanto en lo estratégico como en lo

comunicacional, dado que para ejercer la función, los responsables de negocios de RR HH. deben estar continuamente actualizados.

Por otro parte, si bien la Dirección de RR. HH. reporta a la Dirección General, igual que antes de la crisis, la diferencia con respecto a la estructura anterior, reside en que hoy RR. HH. y la División Servicios Administrativos (compras, proveedores de servicios, etc) comparten el mismo responsable.

## **CAPITULO METODOLOGICO:**

**Hipótesis preliminar:** en situación de crisis organizacional, el Área de Recursos Humanos aplica, dentro de su rol, mecanismos defensivos que Privilegian el logro de objetivos económicos financieros de corto y mediano plazo, desprotegiendo el capital humano. Esto significa además que el rol se concentra en el corto y mediano plazo, descuidando las estrategias de largo plazo.

**Definición de la variable:** para entender el carácter del rol que cumplió RR.HH. en la crisis, es necesario previamente analizar y definir la variable **"mecanismos defensivos del rol"**.

Entiendo por **"mecanismos defensivos del rol"**, la presencia de un conjunto de prácticas y estrategias tradicionales *desempeñadas* por RR. HH. en ocasión de la crisis, y que se ejercen con prescindencia de su adecuación a la situación. Esto quiere decir que dichas prácticas y estrategias se dan por sentadas y no sufren cuestionamientos en sí mismas, ni en su adecuación a la situación de crisis; se transforman en incuestionables.

Los mecanismos están relacionados con el carácter dinámico del rol, es decir, con su función o "para qué" más que con el status que ocupan los que ejercen dicho rol. Su aparición se da básicamente en los momentos de crisis puesto que es allí donde se debe actuar rápidamente, y es precisamente también en ese momento donde se pone en juego tanto a nivel individual, grupal y organizacional, la lectura que se haga de la realidad. Este es el verdadero significado de entender a la situación de crisis como una oportunidad, y en consecuencia cambiar. Entonces la pregunta de rigor es:

¿Qué se preserva en el momento de crisis? ¿Qué se privilegia? ¿ Son

congruentes las prácticas implementadas con los valores sostenidos?<sup>(13)</sup>

El uso de prácticas tradicionales hace referencia no sólo a la aplicación concreta de herramientas, sino también a los encuadres de problemas y a las formas de abordaje de la realidad que se traducen en estrategias, en definitiva, a la significación de la realidad y a los procesos de asignación de sentido que la Organización diseña e implementa. <sup>(14)</sup>

### **Operacionalización de la variable:**

La variable se opera teniendo en cuenta los siguientes indicadores:

- Estructura y Estrategia del Área de RR. HH.
- Prácticas aplicadas, productos brindados y formas de abordaje de RR. HH.
- Indicadores de resultado organizacional y propios del Área.
- Observación directa.
- Análisis de otros indicadores ( encuestas, investigaciones) y del discurso institucional.

Esto implica que:

- Mayor y mejor posicionamiento estratégico de la estructura del área dentro de la Organización, incluyendo poder de decisión en los destinos de la misma.
- Menor asunción de riesgos: aplicación acrítica de herramientas conocidas de ajuste de dotación y reducciones de costos ( en particular para el análisis son importantes los recortes en Capacitación y Desarrollo), manteniéndose en una

---

<sup>(13)</sup> *Los mecanismos de defensa pueden ser varios: negación de la realidad, racionalización, introjección, etc. LAPLANCHE J., PONTALIS J.B. Diccionario de Psicoanálisis, Ed. Labor, Barcelona, 1981.*

"zona de seguridad" en la toma de decisiones, dado que los resultados en el corto plazo son conocidos y probados.

- Menor aprovechamiento de la situación de crisis producto de la aplicación de mecanismos defensivos que implican: pérdida de la oportunidad para asumir riesgos que a su vez se traducen en una forma o esquema limitado e inadecuado para encarar los problemas organizacionales, en pérdida de capital humano en general y talentos o "altos potenciales" en particular producto de la desmotivación e insatisfacción por falta de un proyecto organizacional<sup>(15)</sup>, utilización de prácticas y estrategias que inhiben el aprendizaje de segundo orden, dado que son reforzadores del status quo reinante y alienantes en relación a las causas de la crisis y su solución. <sup>(16)</sup>

Existe además un factor adicional que agrava los efectos de estas prácticas y es el factor tiempo. Como veremos en el caso de estudio, la aplicación continua de dichas prácticas durante más de tres años y el clima organizacional resultante generó y es altamente probable que aún continúe generando, un impacto negativo muy fuerte en la salud psíquica y física de los empleados, que se refleja en altos índices de ausentismo por enfermedad y en el incremento de los accidentes de trabajo.

De acuerdo con la definición del rol y la estructura de decisiones de la organización, la dirección cuenta teóricamente con un alto margen de libertad para

---

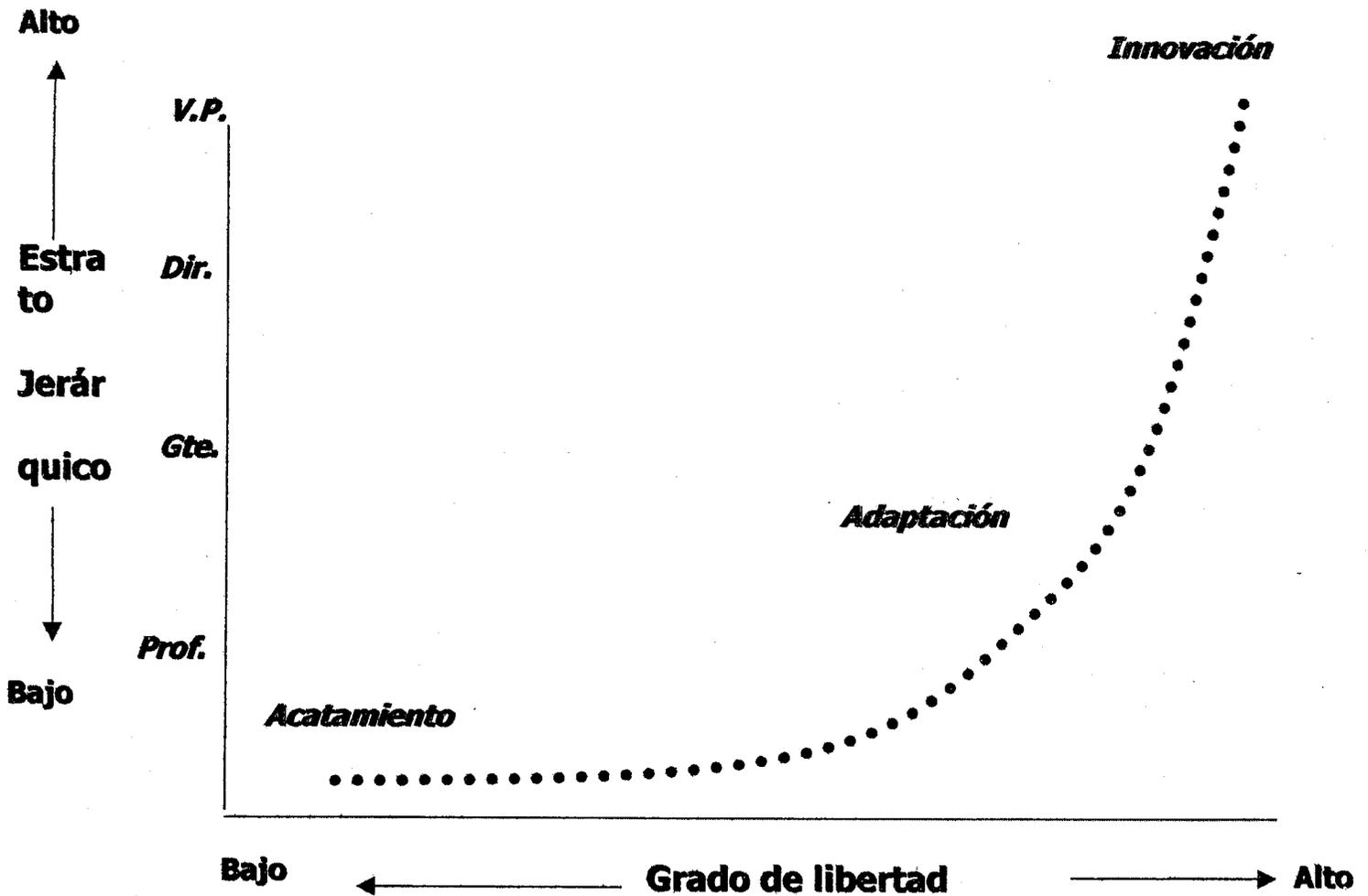
(14) SCHVARSTEIN L., Ob. Cit. Capítulo sobre Semiótica de las Organizaciones.

(15) Para el caso en estudio, teniendo en cuenta que ingresa anualmente aproximadamente el 1% de la dotación de personal por medio del plan de Jóvenes Profesionales, el porcentaje de bajas con este origen desde el inicio de la crisis ( diciembre 2001) hasta la actualidad es del 8%. Los "altos potenciales" son aquellos empleados que se supone manejarán los destinos de la organización en el futuro, pudiendo en muchos casos, no siempre porque algunos ingresan ex profeso, tener origen o surgir de los planes de Jóvenes Profesionales y Becados.

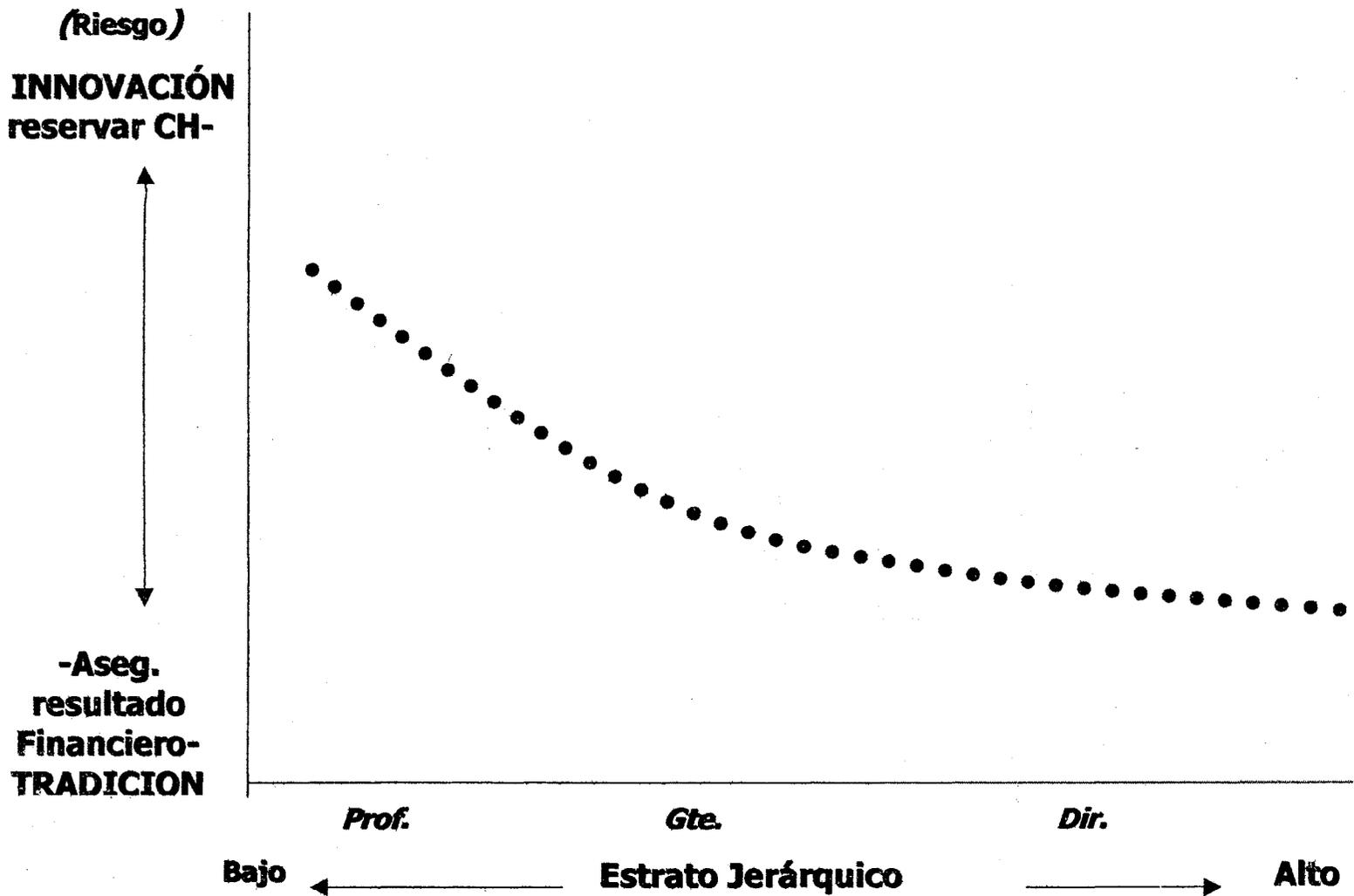
(16) "Las concepciones de causalidad simple son totalmente inadecuadas para comprender la dinámica de los sistemas complejos. Como Anthony Wilden ha observado, en los sistemas complejos siempre hay " causas que causan causas". Atendiendo al mapa sistémico de relaciones e identificando sus principales tendencias es posible adquirir la comprensión que Gregory Bateson ha definido como "sensatez sistémica" y encuadrar las intervenciones que intentaron influir en el modelo de relaciones que definían el sistema en lugar de manipular las causas y efectos artificiales ( Morgan; Ob. Cit. 242)

aplicar soluciones creativas, como se ejemplifica en el gráfico de la **Fig. 1**. No obstante, el comportamiento real en el caso estudiado, indica que se hace escaso uso de tal discrecionalidad, tal como se muestra en el gráfico de la **Fig. 2**.

**(Fig. 1) DISCRECIONALIDAD PARA INNOVAR FRENTE A LA CRISIS EN RELACIÓN AL NIVEL JERARQUICO**



**(Fig. 2) COMPORTAMIENTO DEFENSIVO FRENTE A LA CRISIS SEGÚN ESTRATO JERARQUICO**



## **MARCO TEÓRICO:**

Dentro del conjunto de temas relevantes en la agenda de cualquier responsable de empresa y en especial de Recursos Humanos, se rescata como uno de los más importantes el gerenciamiento del cambio. Cuando hablo de Cambio me estoy refiriendo a transformaciones profundas y complejas en una organización, no fácilmente perceptibles y que afectan a su Cultura, Estrategia, Misión y Visión. Para entender la complejidad de un proceso de cambio profundo, Duck <sup>(17)</sup> nos da un ejemplo que lo ilustra: un gerente , ya cansado de aplicar las mismas "fórmulas de éxito" en la Compañía donde trabajaba pero sin resultado positivo en situaciones de cambio comenta: *" Es como si la empresa estuviese sometida a cinco tratamientos médicos a la vez, me dijo. "Una persona está a cargo de la endodancia, otra se ocupa del hombro dislocado y aún hay otra que está extirpando el bazo. Todas las operaciones son un éxito pero el paciente se muere del shock"*.

El ejemplo es bueno realmente porque marca dos constantes que observan destacados autores sobre el fracaso en la gestión del cambio, y a las cuales adscribo:

### **- La visión *técnica* del cambio:**

Hay una mirada ingenua si se quiere por lo autosuficiente, y es creer que el cambio es un cambio técnico esencialmente, o que mediante técnicas y recetas probadas en otros casos se puede conseguir el éxito con sólo aplicar las herramientas correctas.

Decía que esta visión adolece de lo que llamo ingenuidad porque en primer lugar deja de lado la propia transformación de los gestores del cambio, es decir, la realidad está allí esperando que nosotros " operemos" sobre ella, pero no nos

---

<sup>(17)</sup> DUCK, J.D.L. "Gestionar el Cambio" *El arte del equilibrio*,pág. 75, en *Harvard Business Review, Gestión del Cambio, Autores Varios, Ed. Deusto, Bilbao Año 2000.*

damos cuenta que requerimos una transformación propia para que sea efectiva, puesto que *somos parte también de ella, además de* ejemplo al liderarla. La cuestión es entender que la manifestación consecuente entre el discurso por un lado, y las acciones por otro ( en el ejemplo) - en especial si es ejercido por aquellos que impulsan el cambio o particularmente tienen responsabilidades sobre el destino de la Organización- es un aspecto central cuando hablamos de los procesos profundos sobre este tema, dado el enorme efecto multiplicador que tienen en la transmisión de los valores que se quieren instalar. Sabido es que basta una sola acción (por pequeña que sea) para tirar a la basura horas de diseño e implementación, y que no es fácil cambiar uno mismo, resulta mucho más fácil pretender que el cambio lo hagan los otros.

En segundo lugar, al resaltar sólo el aspecto técnico deja de lado lo social, no comprenden que el Cambio es una transformación *socio-técnica* puesto que se modifican las relaciones que establecen los hombres en su lugar de trabajo, las formas de hacer y reconocerse unos a otros, el sentido mismo del individuo y del grupo; se ponen en juego los valores propugnados estableciendo un salto cualitativo en el hacer y pensar que rompe con las jerarquías, las alianzas y factores de poder, las prácticas enquistadas, la relación con el entorno deja de ser rígida porque los límites se hacen difusos, se reconstituye o reencuentra la relación entre la Organización y el proyecto, la Misión y Visión dejan de ser mensajes de cartelera para transformarse en la razón de ser o propósito fundamental verdadero y en el futuro deseado.<sup>(18)</sup>

---

<sup>(18)</sup> Tal vez uno de los mejores trabajos que se conocen (a pesar de lo excesivamente meticuloso en mi opinión) explicando el tema de Visión y Misión, y qué es lo esencial y lo que puede cambiarse en una Organización con respecto a este tema es el trabajo de Collins Jeames y Porras Jerry "Construir la Visión de su empresa", en Harvard Business Review, Gestión del Cambio, Autores Varios, pag. 73. Ed. Deusto, Año 2000.

En el mismo sentido Hurst <sup>(19)</sup> señala: *"Los modelos más populares de cambio en la teoría de la administración establecen que hay que terminar con el cambio lo más rápido posible. También dejan al que maneja el cambio cómodamente fuera del proceso de cambio. Estos modelos son variaciones de la famosa tautología de Lewin "Descongelar-Cambiar-Volver a congelar". El gerente cambia la organización como si fuera un artesano que usa una herramienta para trabajar cierto material. La herramienta cambia el material pero no el artesano. La implicancia es que los gerentes pueden dirigir los cambios en la organización del mismo modo que mantienen la estabilidad en la organización. El cambio es visto como un problema técnico que requiere soluciones técnicas. (El subrayado es mío).*

*En mi punto de vista, es aquí- en la intersección de los sistemas técnicos y sus usuarios- donde radica el defecto fatal. La aparente objetividad que estos marcos racionales dan a sus usuarios mina la misma dinámica social que conduce a un verdadero cambio fundamental. En verdad, el alejamiento intelectual de los diseñadores y los gerentes del proceso mismo de cambio debería identificarse como la causa principal del fracaso de estos esfuerzos por cambiar."*

**- La visión estática del cambio:**

Deja de lado el aspecto dinámico y sistémico del cambio al considerar avances aislados y espasmódicos en uno u otro sector de la empresa a modo de fotografías (reingeniería de procesos en un Área en particular, tercerización de ciertas funciones que no agregan valor en otro, etc) sin lograr conectarlos y tener una visión de conjunto y en movimiento, como si se tratase de una

---

<sup>(19)</sup> HURST, David K., "Crisis & Renovación, Cómo enfrentar el desafío de cambio en las organizaciones, pag. 21, Temas Grupo Editorial, 1998.

película. En síntesis: mirando "cuadro por cuadro" perdemos de vista la observación de la película completa.

Según Duck <sup>(20)</sup> "...*la clave del programa de cambio radica en no ocuparse aisladamente de cada elemento: y el secreto consiste en conectar y equilibrar todos los elementos. A la hora de gestionar el cambio, la tarea esencial es la de entender de qué forma se equilibran entre sí los elementos, de qué forma el cambio de un elemento repercute en el resto, y de que manera las secuencias y el ritmo afectan al conjunto de las estructuras.*" <sup>(21)</sup>

La cuestión de fondo es entender que cuando hablamos de conducir este tipo de procesos organizacionales, nos estamos refiriendo a actuar con relaciones móviles que van cambiando al mismo tiempo que actuamos sobre alguno de los elementos de dichas relaciones, y que la aplicación de una técnica o proceso en particular, sea en el diseño de la estructura, sobre la cultura de la organización o en las relaciones de poder, repercuten en otro ámbito y vuelven a su vez a impactar ( a modo de espejo) sobre el sector o tema en el que estamos trabajando.

Al analizar cuál es la trama detrás de las relaciones, los gerentes pueden entender las distintas respuestas que reciben de los empleados y asignarles significado dentro del conjunto, pero a su vez deben entender como ellos mismos son a su vez, modificadores de la realidad, y objeto de la transformación.

Duck sostiene que esta partición que realizan los gerentes es producto de la impronta Tayloriana, y de la "cientificidad" aplicada a las organizaciones.

Cualquiera sea el origen, la falta de un pensamiento sistémico o de una estructura

---

<sup>(20)</sup> Duck, Op. Cit., pág. 76

<sup>(21)</sup> Como elemento adicional importante a considerar se encuentran los antecedentes del pasado. Dependiendo de dichos antecedentes ( en tiempo y forma) una comunicación semestral de la Dirección General a la Organización por ej. comentando los avances del cambio puede ser suficiente o insatisfactoria de acuerdo a los objetivos fijados. En el caso de estudio esa frecuencia entre mensajes es claramente insuficiente por los motivos que expondré.

sistémica de pensamiento genera la imposibilidad de encontrar los patrones de conducta detrás de los hechos, y de explicar a estos últimos en términos de ellos, dejando en consecuencia de apelar a conductas reactivas.

Ya señalé anteriormente <sup>(22)</sup> la conducta reactiva de un gerente de la organización ante mi requerimiento de tomar acción ante el alto grado de desmotivación de la gente: cuando las explicaciones de los problemas no enfatizan las causas profundas que los producen, se deja de lado el movimiento conjunto y se enfoca sólo un aspecto, es común apelar a "recetas" conocidas para solucionarlo, en la creencia de una relación directa de causa y efecto. La gente está desmotivada, en consecuencia, apliquemos alguna de las medidas que funcionó en el pasado: remuneración variable, una fiesta, algún regalo, etc.

### **La tentación y riesgo en la mirada retrospectiva del pasado ( sus condicionantes)**

El problema de la mirada retrospectiva en el proceso de cambio profundo es que enfatiza o recorta aquellos aspectos del pasado que le interesa actualizar, proyectándolos al presente en relación unívoca,

: qué nivel de negocios teníamos en el pasado y qué nivel tenemos hoy? ¿

Cuántas personas trabajaban hace diez años, cuántas en la actualidad? Otra vez se observa que la mirada está puesta en aspectos parciales, no hay síntesis o lo que se sintetiza es parcial.

La consecuencia directa derivada de esta forma de mirar la realidad es clara, teniendo en cuenta además (para el caso de estudio) que la mitad del total de gastos de la organización, corresponden a masa salarial: reducción de personal.

La alternativa es rupturista, cuestionadora e implica riesgos: **¿estamos hablando de la misma realidad? ...Enfoque que nos lleva a buscar nuevas respuestas**

- ¿Es el mismo mercado bancario y financiero que hace diez años?,
- ¿ Se trata de los mismo clientes?, y en forma interna

---

<sup>(22)</sup> Ver nota (3)

- ¿ Cuenta hoy la organización con los mismos recursos que en el pasado?
- ¿ Cuáles son los perfiles que se requerían en el pasado y cuáles los que se requieren hoy?
- ¿Cuál es el inventario de competencias?
- ¿En qué medida los avances tecnológicos condicionan las relaciones interpersonales?
- ¿Cómo se llegó a esta realidad?, y algo más sustancial todavía:
- ¿Qué grado de responsabilidad tiene la organización en la construcción de esta realidad en la cuál vive.<sup>(23)</sup>
- ¿Qué otras acciones se pueden tomar frente a la crisis, que no sean sólo o principalmente el achicamiento de las estructuras por reducción de personal?
- ¿El privilegiar la alternativa (pos crisis) de incrementar los ingresos por sobre la reducción de gastos, era una alternativa viable en la crisis misma? ¿ Y si era viable, que medidas hubiera requerido?

Ante la falta de negocios, vivir de comisiones e ir a un " Banco Transaccional"<sup>(24)</sup>, ¿ es una decisión adecuada para una organización que asume riesgos y que crea e interpela en forma activa

---

<sup>(23)</sup> *A poco de su llegada de Chile promediando el año 2003, tuvimos con el Gerente de RR. H.H. y otros pares una reunión con una de las máximas autoridades de la organización. En ese momento le pregunté si consideraba tal vez fuera necesario realizar una autocrítica por los errores cometidos en el pasado, en particular de cara a los clientes y pensándolo como un punto de partida para la reconstrucción de los vínculos de confianza, su respuesta fue que hacer eso implicaba juzgar el desempeño de los que lo precedieron durante la crisis y que no lo haría. Es particularmente significativo que ninguna de las Instituciones Bancarias haya ejercido una autocrítica seria y formal frente a sus clientes y empleados, reconociendo la responsabilidad que les cupo en la generación de la crisis, adoptando el conjunto una postura corporativa y escudándose en que estaban obligados a actuar así por la presión del gobierno que los obligaba a no devolver los depósitos.*

<sup>(24)</sup> *Se llama "Banco Transaccional", aquel que obtiene sus ingresos sólo o básicamente por medio de comisiones (a las transferencias del comercio exterior por ej.) o por operaciones de servicios brindados a sus clientes minoristas y mayoristas en general,*

su realidad o es una organización que se adapta achicándose?

### **El problema del tamaño y la edad de la organización**

Señala Hurst que una organización, en su proceso de crecimiento y posterior maduración, se concentra en el rendimiento y deja de lado el aprendizaje. Esta es una consecuencia lógica y que les sucede a todas las organizaciones. Se van alejando de su proyecto original, de esa imagen del futuro deseado, de la misión o razón de ser vívida y los valores que sustentaron: aquel entusiasmo que reinaba en los comienzos. Compartir un proyecto común, deja su paso a la formalización, a la construcción de jerarquías, a la medición y el control, las posiciones ya no son tan "libres" y se cristalizan en descripciones de puestos, en familias de puestos, etc. Se interponen distancias en las relaciones y los roles se transforman en tareas, los equipos en estructura, las redes en sistemas, el reconocimiento en compensación y la gente cambia. Lo que era misión se transforma ahora en estrategia, la mirada se concentra en aquellos indicadores de rendimiento: el precio de la acción, por ejemplo. El control que ejerce el contexto sobre la organización es mayor, a diferencia de sus comienzos cuando la situación era inversa.

Desde ya que mirar el precio de la acción es correcto. El problema es que no se complementa con la observación de otros indicadores que permiten en conjunto observar si la organización necesita cambiar, si está creciendo, madurando o muriendo.

Como afirma Senge<sup>(25)</sup> (tomado el ejemplo de la parálisis de la industria norteamericana en relación a Japón en la década del '60) en *la parábola de la rana hervida*, los procesos son lentos y graduales, tan sutiles agregaría yo además, que cuando las organizaciones se dan cuenta de la situación en la que se encuentran

---

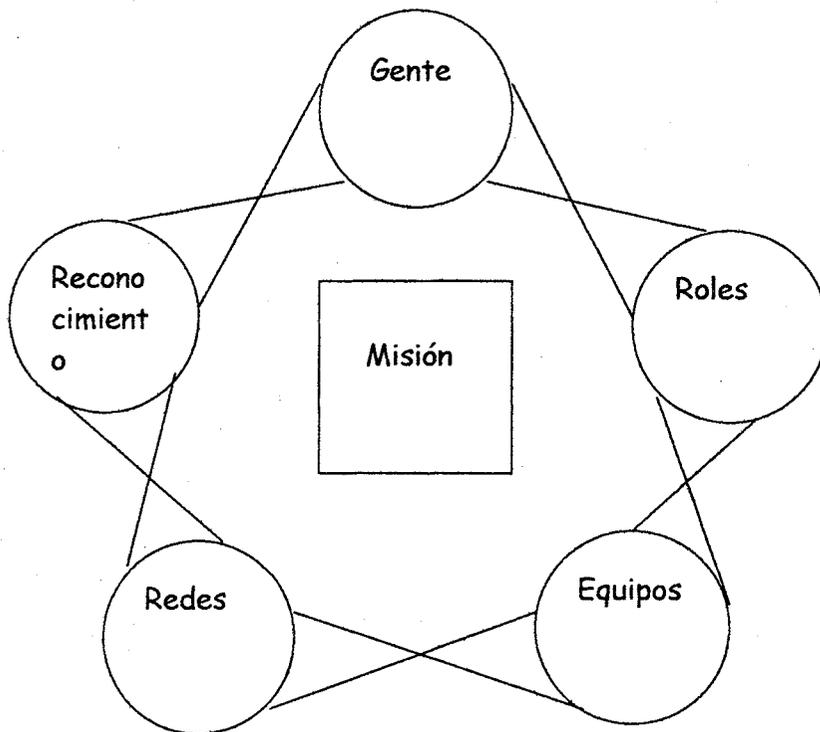
*pero no por la generación de una ampliación de los negocios actuales o la generación de nuevos nichos de negocios. Esta es la forma en obtuvo ingresos la Compañía.*

*(25) Senge Peter M., Ob. Cit, pág 34. Sobre los efectos del tamaño y la edad de la organización, también Henry Mintzberg lo señala en "Diseño de Organizaciones eficientes", pág 147 y sig.. Ed. El Ateneo, Bs.As., 2001*

ya están muriendo. La paradoja, como dice Hurst, es que aquellos factores que diferenciaron a una organización y la hicieron exitosa, son los mismos que después se le vuelven en contra y transforman en obstáculos provocando su declinación. La condicionan a seguir en la "huella del éxito": " siempre hicimos esto y nos fue bien para qué vamos a cambiar ahora ", estableciendo un círculo reforzador. Si para construir el futuro reflexionamos sobre el pasados incluyendo los éxitos pero también los errores, podremos establecer una retroalimentación desde el rendimiento hacia el aprendizaje posibilitando estrategias que prevean los cambios con anticipación y no actuar en forma reactiva ante una crisis. El punto máximo de previsión sería lo que Hurst llama la creación de crisis para obligar a la organización a cambiar.<sup>(26)</sup>

### **Organizaciones de aprendizaje y rendimiento**

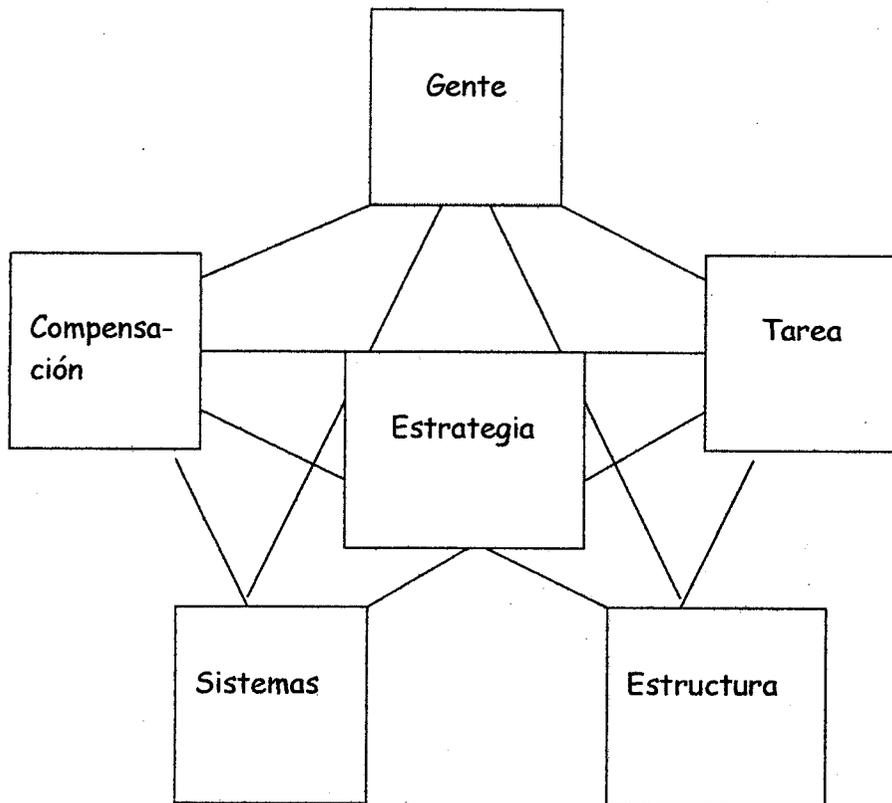
La figura 3 ilustra una **organización de aprendizaje**, obsérvese que la Misión es limpia y esta en el centro de la figura, las relaciones son simples (**Fig. 3**):



<sup>(26)</sup> HURST; David K., Ob. Cit, pág. 147 y sig.. También MORGAN , Ob Cit. Pág. 189-90 habla de las trampas en las que caen las empresas en "Atrapados por el éxito", "pensamiento de grupo", etc.

**Fig. 3**

La **Fig. 4.** nos muestra una **organización de rendimiento:**

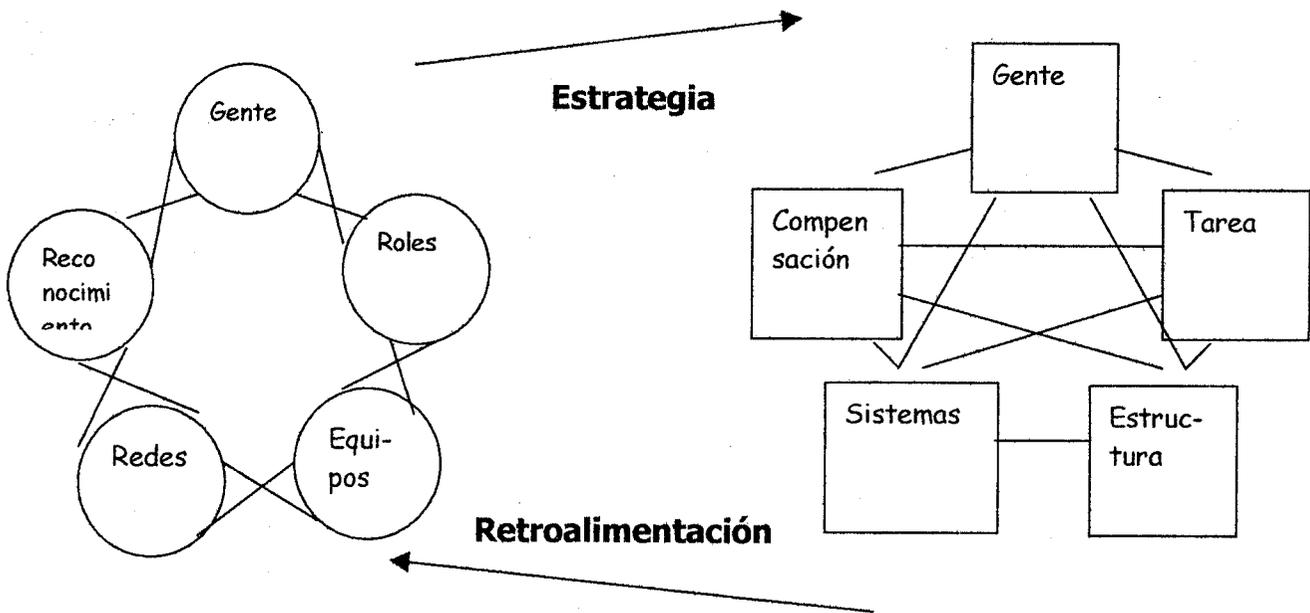


**Fig. 4**

Se observa que la Misión fue reemplazada por la estrategia y las relaciones son más complejas.

### Aprendizaje y Rendimiento en Teoría

Para aprender de los errores ambos ciclos deben retroalimentarse (**Fig. 5**):



**Fig. 5.**

La cuestión central de la relación aprendizaje y cambio es saber en *cada momento* si lo que vemos como efecto en el contexto es producto de las acciones que llevamos adelante, si la influencia que ejerce nuestra estrategia es lo que genera nuestro éxito o por el contrario, factores externos a la organización como un ciclo económico favorable por ejemplo es lo que determina que seamos exitosos. El problema es la distancia que se genera, a medida que una organización crece, entre nuestras acciones y sus efectos. En la medida que hagamos visible la

relación y reduzcamos la brecha entre ambos podremos saber ciertamente la influencia efectiva que ejercemos.<sup>(27)</sup>

### **La incidencia de la Racionalidad Formal y la Racionalidad Sustantiva**

La recuperación del proyecto original implica acercarse a los valores organizacionales que hicieron vibrante la misión, y por los cuales la organización fue reconocida y pretende serlo. La pregunta por el origen de la empresa nos interpela sobre la identidad, y en forma sustantiva nos remite a interrogarnos: ¿hasta qué punto una organización es capaz de sostener sus valores?, y más específicamente, ¿la consigna que dice "nuestros recursos humanos" son el mayor capital que tenemos, será defendida hasta las últimas consecuencias en un proceso de crisis? Si son nuestro mayor capital, creemos firmemente en ellos y somos coherentes con el discurso, debería entonces ser lo primero en defender y lo último en abandonar, aún en situación de crisis, porque vivimos por medio de ellos y para su realización.

Ahora bien, en las organizaciones existen dos tipos de racionalidades que condicionan esta posibilidad de interpelación, según señala Hurst:

*"Esta distinción entre dos tipos de racionalidad es atribuible a Weber que contrastó la zweckrational, o racionalidad formal, con la wertrational, o racionalidad sustantiva. La primera se basa en la posibilidad de cálculo y tiene un valor neutro; la segunda está regida por valores.*

Según Brubaker (*The limits of rationality*. Londres, George Allen & Unwin, 1984), Citado por Hurst (1998): *"La racionalidad formal se refiere principalmente a la posibilidad de cálculo de los medios y procedimientos, la racionalidad sustantiva principalmente al valor (desde un punto de vista*

---

<sup>(27)</sup> "El aprendizaje óptimo se da cuando la brecha entre la acción y el resultado es tan pequeña como sea posible en el tiempo y en el espacio." HURST, David K., Ob. Cit., pag. 70

*explícitamente definido ) de los fines y los resultados....." El antagonismo entre racionalidad formal y sustantiva puede entonces interpretarse como una tensión entre valores en conflicto (el subrayado es mío) : entre la posibilidad de cálculo, eficiencia e impersonalidad, por un lado, y fraternidad, igualdad y caritas por el otro"....."Esta distinción fue retomada por la escuela de Frankfurt, donde se ha constituido en la base de su crítica a la ciencia positiva".<sup>(28)</sup>*

La diferencia entre ambos tipos de racionalidades está en que para aquella basada en valores, las conductas de los individuos son intrínsecamente valiosas, y no un medio para conseguir alguna meta técnica, tal como lo hace la racionalidad instrumental. Si la calidad de servicio es un valor central de una organización, por citar un ejemplo, la defenderemos más allá de que nos permita dar servicios o productos con esta característica, la defenderemos porque creemos firmemente ella. Si dejáramos de creer en ella deberíamos preguntarnos si seguimos siendo los mismos o nos transformamos en una organización distinta. En este sentido el dilema es medular. De igual modo, si el personal es lo prioritario, lo defenderé porque creo en él, más allá de lo que me permite realizar por su intermedio, y aún a costa de sacrificar *primero* otras cosas.

La incidencia de la racionalidad formal se expresa en las limitaciones cognoscitivas que establece, dando prioridad y fijándose en aspectos de eficiencia y cálculo, pero desviando la mirada de otros indicadores igualmente importantes.

---

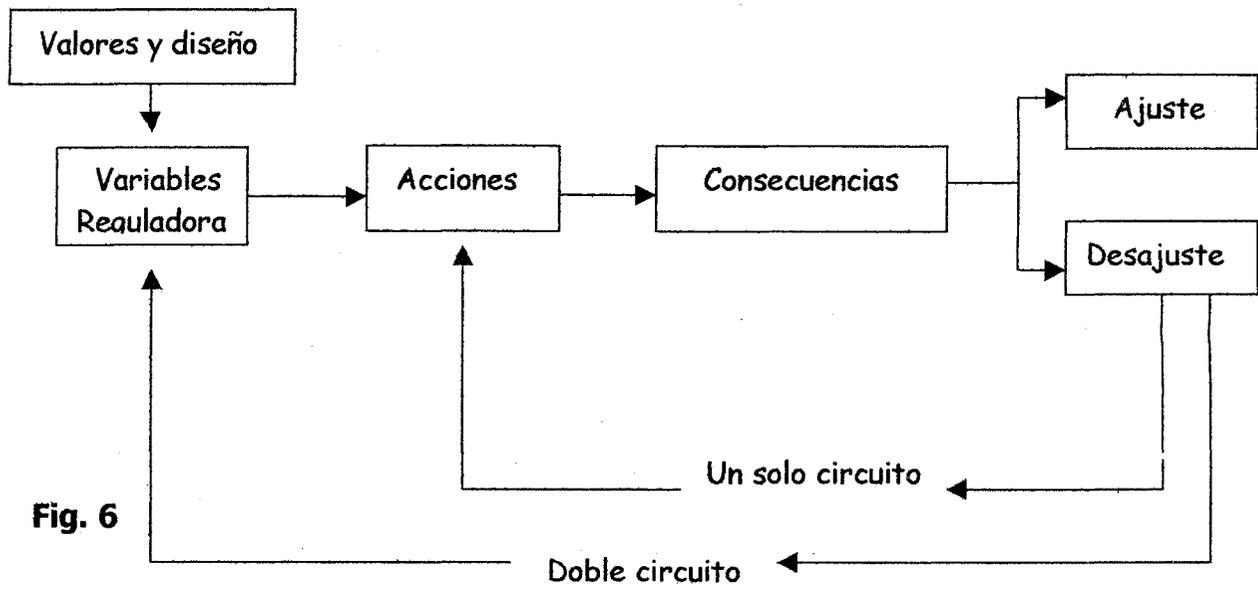
<sup>(28)</sup> HURST David K., Ob. Cit. pág. 211. Es absolutamente claro que la diferencia entre ambas racionalidades excede el marco de una organización en particular, inscribiéndose en algo mucho más amplia como es la sociedad en su conjunto.

## **Aprendizaje y Cambio**

Una vez analizado el condicionante de la racionalidad, el paso próximo es profundizar sobre el modelo de aprendizaje. En este sentido, Argyris(29) distingue dos tipos de aprendizaje que se dan en las organizaciones, uno es el llamado de un solo circuito: *" cuando se crean ajustes, o cuando los desajustes se corrigen cambiando las acciones"*, y de doble circuito *" cuando los desajustes se corrigen examinando y alterando primero las variables reguladores y después las acciones. Las variables reguladoras son los estados preferidos que tratan de satisfacer los individuos cuando están actuando. Estas variables reguladores no son las creencias o los valores fundamentales que adoptan las personas. Son las variables que se pueden inferir, observando las acciones de los individuos que actúan como agentes para la organización, con el fin de impulsar y guiar sus acciones"*. La figura 6 ilustra claramente ambos tipos de circuito:

---

<sup>(29)</sup> ARGYRIS CHRIS, " Sobre el aprendizaje organizacional", Oxford, Segunda Edición, México 2001, "Por qué los individuos y las organizaciones experimentan dificultades en el aprendizaje de doble circuito", pag. 100 y sig.



**Fig. 6**

Las variables reguladoras no son las creencias ni los valores dice el autor, pero trabajando sobre ellas podremos influir en las acciones y producir los resultados deseados. ¿ Por qué es importante remitirse a los modelos mentales , aquellos mapas conceptuales o diseños que determinan las diferentes formas de actuar? Por la importancia que tienen en el largo plazo y en el cuestionamiento del status quo<sup>(30)</sup>. En general, el aprendizaje de un solo circuito se relaciona con el corto plazo, no hay cuestionamiento ni alteración de los valores implícitos, es el "actuar para resolver", y el de doble circuito se ocupa de aspectos complejos y no programables. Es probable dice el autor, que las organizaciones necesiten por una cuestión de operatividad, descomponer el aprendizaje de doble circuito en varios de uno sólo, para hacerlo más manejable.

Cuando profundizamos en la comprensión de la microteoría o diseño adoptado en las acciones por un lado, y la teoría empleada por otro, el concepto de error cambia y comienza a entenderse como un ajuste o desajuste con la realidad. La intencionalidad se juzga de otra manera. Se comienza a entender por que las incongruencias comienzan a tener congruencia, y no es azaroso que se actúe de determinada forma .

<sup>(30)</sup> Argyris referencia un trabajo de Moscovici S., "Social influence and Social Change", traducido por C. Sherrard y G. Heinz, Academic Press, Londres, 1976

Argyris, después de explicar por qué abandonó la conocida teoría de Lewin (descongelar, introducir los nuevos valores y el nuevo comportamiento y volver a congelar) a la cual adhirió como teoría del cambio en sus comienzos, señala 4 brechas o barreras para el aprendizaje de doble circuito:

**1- "Creíamos que si los individuos podían experimentar una incongruencia entre en sus acciones las corregirían".**

Esta creencia es válida siempre y cuando no se ponga en juego las variables reguladoras de su teoría de la acción: si se produce desconfianza en lugar de confianza no es tan sencillo.

**2-La acción altamente hábil es la segunda brecha: "la ausencia de conciencia tal vez no se debe simplemente a algún vacío o a un conocimiento faltante, sino que en realidad puede estar tácitamente diseñada, ser en gran medida automática y, por consiguiente, es una acción altamente hábil".**

**3-La tercera hace referencia a que la inconsciencia " está relacionada principalmente con alguna forma de supresión, en especial de los sentimientos. ".** Argyris dirá que es parcialmente válida pero incompleta porque la no demostración o puesta en práctica de los sentimientos no es simplemente una actitud defensiva, hay procesos de razonamiento que los inhiben. Tendríamos que revisar los procesos de razonamiento que imposibilitan u obstruyen los sentimientos.

**4- Por último, si hay intencionalidad en la acción, no hay error ( entendido como el desajuste entre las intenciones y las consecuencias reales), hay ajuste con la realidad: " Si A decide actuar de un modo que producirá consecuencias**

*disfuncionales, entonces esos " errores" son intencionales, y ,por tanto, hay ajuste, no error. (31)*

#### Distinción entre Organización y Agentes de la Organización

Existe una diferencia importante cuando hablamos de aprendizaje en las organizaciones. Las organizaciones no desempeñan las acciones que producen el aprendizaje, ellas crean las condiciones o marcos para actuar: formulación de un problema, diseño de una solución, etc.

En este sentido, encontramos organizaciones que por sus características facilita el aprendizaje de doble circuito y otras que lo hacen en menor grado o no lo hacen. De todos modos, las teorías de socialización de las empresas, independientemente de cuales sean, crean dicho marco.

En realidad, los que realmente producen las acciones de aprendizaje son los empleados de la organización, y ellos también, en su nivel, habilitan o inhiben las posibilidades de un aprendizaje de este tipo. En el límite está la capacidad humana para aprender.

---

<sup>(31)</sup> Argyris, Ob. Cit. pag. 104 a 106

# EL CASO

## LA EMPRESA

Creada en 1784 en EE.UU., en la ciudad de Boston, la empresa abre sus puertas en Buenos Aires, en la esquina de Bartolomé Mitre y San Martín en la mañana del sábado 14 de julio de 1917.

Por efecto de la Primera Guerra Mundial, las exportaciones de cueros y lanas de nuestro país a los Estados Unidos habían alcanzado grandes proporciones, y el Banco adquirió difusión entre los exportadores y los bancos por su creciente intervención en los embarques hacia aquel país. En consecuencia, en Boston se decide la apertura de la sucursal en Buenos Aires.

### La Misión:

**"Somos una institución líder en el sistema financiero argentino, integrada internacionalmente y regionalmente, actuando como banco universal y como accionista de servicios financieros**

**...Queremos ser reconocidos como una empresa orientada hacia nuestros clientes, que se esfuerza continuamente por conocer y satisfacer sus necesidades y que supera a sus competidores por la calidad de la prestación de sus servicios**

**...Concentramos nuestros esfuerzos en la atención de los segmentos:**

Grandes Empresas, Empresas, Individuos de alta y mediana renta,  
Comercios, Entidades Financieras e Inversiones Institucionales

...Nuestro compromiso con los accionistas de la Corporación es **generar un flujo de ganancias importante, creciente a través del tiempo y con un nivel adecuado de riesgo**, basado en una buena originación de ingresos y una superlativa eficiencia operativa.

...**Nuestros empleados son el principal activo** con lo que contamos para lograr nuestros objetivos, por ello su desarrollo y satisfacción laborales son para nosotros importantes prioridades.

...Tenemos un compromiso a largo plazo con el sector financiero argentino y **contribuimos a la comunidad** a través de nuestros altos standards éticos, nuestra excelencia profesional y nuestro aporte a la transferencia del conocimiento aplicado."

A partir de su llegada y la inauguración en 1924 de su edificio central en la intersección de las calles Florida y Diagonal Norte de nuestra Capital Federal, le siguió la apertura de una extensa línea de sucursales: Avellaneda, Av. de Mayo, Constitución y la primera en el interior del país: Rosario, que abrió sus puertas el 1ro. de febrero de 1931. La red llegó a 44 para fines de los '80 cubriendo varias provincias del país.

A mediados de 1997, la empresa cambia su nombre por consecuencia de una fusión producida en Massachussets ( en realidad es comprado por un Banco Regional de la zona). Se produce entonces un fuerte crecimiento que eleva el número de sus sucursales cubriendo casi todas las provincias de la Argentina, llegando aproximadamente a un total de 140 previo a la crisis del año 2001.<sup>(32)</sup>

Se dan dos procesos importantes en la década del '90, que generan una penetración en el mercado muy fuerte:

- El llamado proyecto Mall: consistió en la apertura de sucursales tanto en Capital, G.B.A, y en el Interior del país. Significó, especialmente para el Área de RR.HH. ,un trabajo intenso y continuo, desde la Selección de los recursos hasta la Capacitación que se hacía en Buenos Aires y a la cual venían los candidatos seleccionados para capacitarse.
- El segundo gran proyecto (1784) que implementó el Banco fue en 1998 la compra de la cartera minorista de un Banco de origen alemán, quien dejó antes de retirarse de nuestro país solo su segmento mayorista.

---

<sup>(32)</sup> En el pico más alto del año 2000, la organización llegó a tener 5469 colaboradores.(Ver ANEXO 1: REDUCCION DE DOTACION DURANTE LA CRISIS 2001 – 2004 (ESTUDIO DE CASO)

Al proyecto de expansión Mall se le suman todas las sucursales minoristas adquiridas en el proyecto 1784, y como sucede en estos casos, se generó en el traspaso una superposición de los recursos humanos, dado que ambas empresas tenían sucursales en los mismos lugares o cercanos. Posteriormente se fueron cerrando las superpuestas, dejando abiertas las más rentables. Conocida y promocionada en forma interna como fusión (de dos culturas de gestión: la norteamericana y la alemana), en realidad fue una compra que efectuó la empresa en Estudio.

En el año 2004 se produce la fusión entre el Banco y la Corporación internacional mencionada anteriormente:

Con más de 28 millones de clientes y cientos de miles de asociados (así llaman a sus empleados) en todo el mundo, su Visión es:

**"Be The World's Most Admired Company"**

RR. HH. estableció para Argentina lo siguiente:

Visión:

**Human Resources will be a Leading Human Resources Group  
within our market<sup>(\*)</sup>**

---

<sup>(\*)</sup>Ver Anexo 4 sobre las empresas más admiradas. Estudio HAY- Fortune

**Misión:**

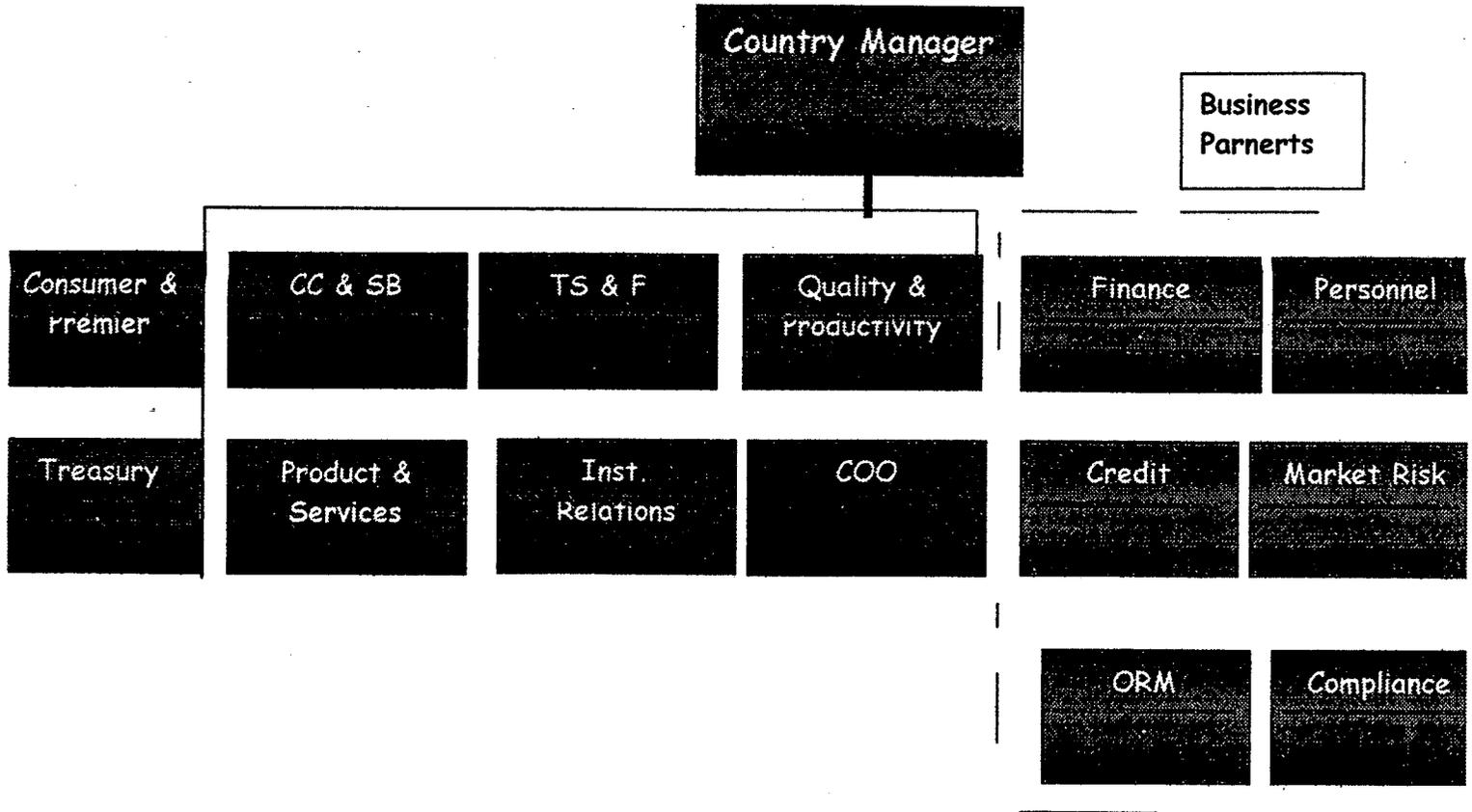
**Manage and facilitate, proactively, the Human Capital requested from the organization, anticipating future needs. <sup>(\*)</sup>**

Como vemos ambas son ambiciosas, acorde con las aspiraciones de la Corporación. La Visión desea que la Organización sea líder en RR.HH. dentro del propio mercado, y la Misión establece como razón de ser la administración y provisión (proactivamente) de Capital Humano requerido anticipándose a futuras necesidades.

---

<sup>(\*)</sup> Ver Anexo 4 sobre las empresas más admiradas. Estudio HAY- Fortune

El Organigrama Actual de la Compañía:



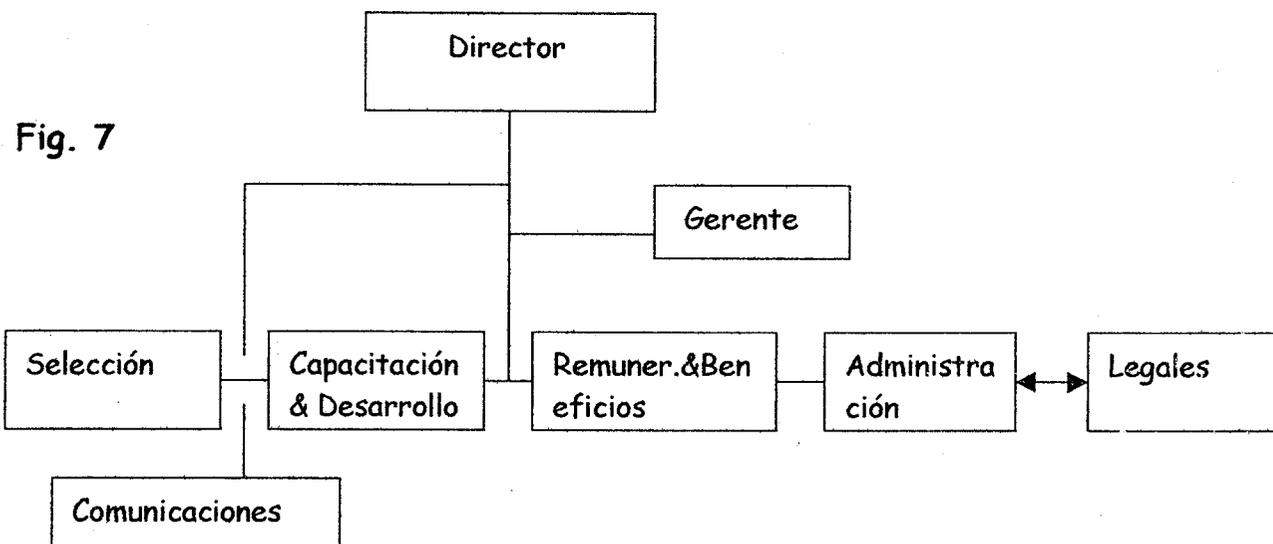
## ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA DE RR. HH.

### La Estructura

Hasta su etapa de expansión en la década del '90, la estructura de RR. HH. fue netamente funcional.

El organigrama sintetiza la forma de organización del Área (Fig. 7):

- Estructura Funcional-



El Área de Administración tenía formalmente la atención del empleado, aunque los límites con Legales eran difusos (en el diagrama se indica la situación con doble flecha). La relación con la Comisión Gremial Interna estaba compartida. Para algunas cuestiones intervenía Legales y para otras Administración.

Con este diseño de estructura, el área contaba con las ventajas conocidas de centralización de procesos y limitada cantidad de interlocutores, pero adolecía de escasa flexibilidad para atender demandas y era lenta en dar respuestas. No había empowerment la orientación al cliente interno era limitada y tenía además un exceso de niveles jerárquicos.

A partir de la expansión que tuvo la empresa producto del proyecto Mall y de la compra de la empresa alemana, en 1999 la dirección de RR.HH. decide cambiar su diseño e ir hacia un modelo de business partner (Fig. 8):

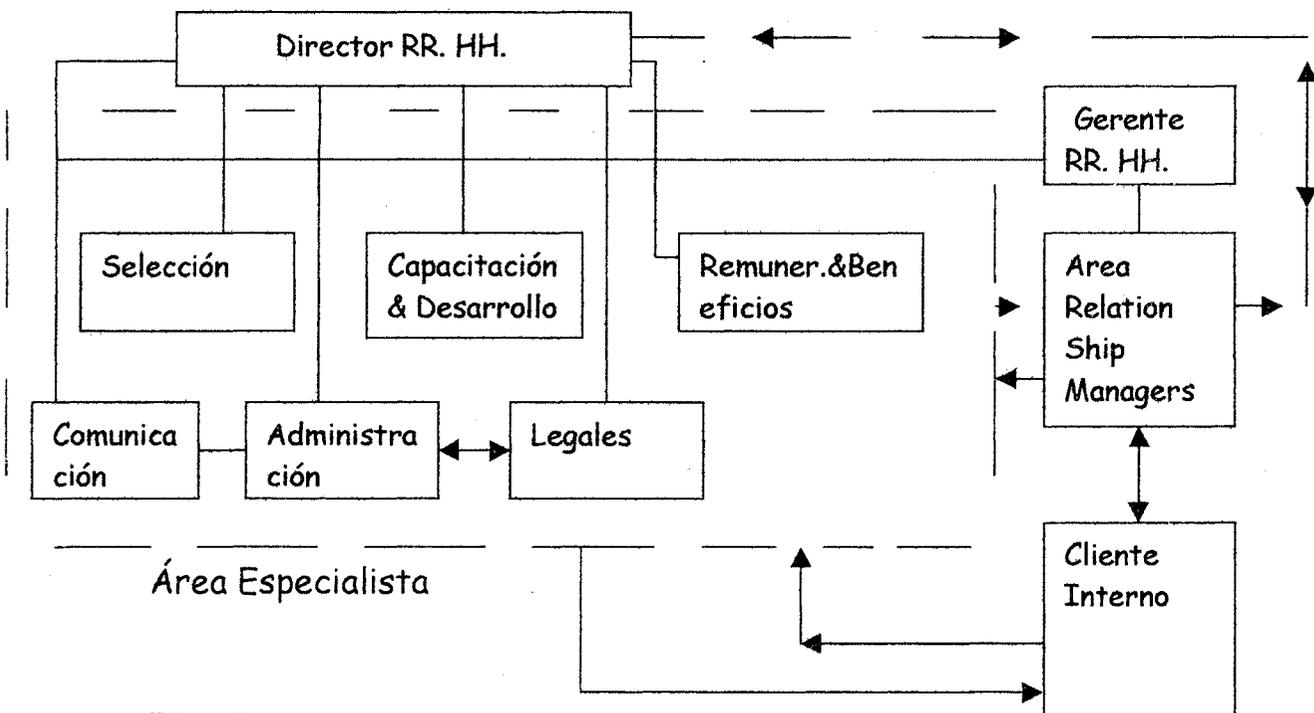


Fig. 8

Este modelo no es puro. Para ello las Áreas de RM's deberían ser únicos interlocutores con la Línea. No obstante esta nueva estructura significó un avance importante con respecto a la anterior:

Significó principalmente:

- Acercamiento a las Áreas de Negocios: se nombraron 3 Representantes, quienes en contacto permanente con los responsables de dichos sectores, permitieron alcanzar mejores tiempos de respuestas a demandas y consultas varias, en general transaccionales. Al hacer de nexo entre los clientes internos y las Áreas Especialistas, los RM's agilizaron las respuestas resolviendo más eficazmente situaciones conflictivas.
- Funcionaron como asesores al cliente interno, explicando a las Áreas como manejar un tema en particular o a quien derivarlo.
- Junto a los responsables de los sectores a cargo, trabajaron en la reducción de estructuras por desvinculaciones y en la planificación e implementación de distintos planes: remuneración variable, altos potenciales y capacitación.
- Reportaban al Gerente de RR. HH. y funcionalmente al Director. En momentos de conflicto o críticos con las Áreas asistidas, el poder contar con el apoyo de la máxima autoridad se hacía imprescindible.

Aspectos negativos de esta estructura:

- Las Áreas Especialistas nunca "compraron" la estructura. Adaptarse a los tiempos de la Línea y la existencia de interlocutores distintos a ellos nunca terminó de convencerlos.
- La dependencia directa del Director les significó el acceso a ciertos privilegios: acceder a información confidencial antes que los RM's, tomar decisiones sobre temas compartidos sin informar o consultar.
- A los RM's siempre les quedó pendiente el acercamiento estratégico, el poder de decisión sobre temas de este tipo. En este sentido su actitud fue generalmente reactiva, detrás de lo que las Áreas querían impulsar.
- Su tarea se concentró básicamente en los planes de retiro, dado que fue su ejecutor, mientras los Especialistas hacían apoyo logístico y administrativo.
- El mayor peso de la Áreas especialistas dentro de la estructura de RR. HH. conspiró contra la posibilidad de un mejor acercamiento al negocio desde el punto de vista estratégico.

Esta estructura si bien se inició antes, se mantuvo durante todo el período de crisis, modificándose recién en el 2004, cuyo diseño ( pos crisis) quedó conformado de la siguiente manera (Fig. 9):

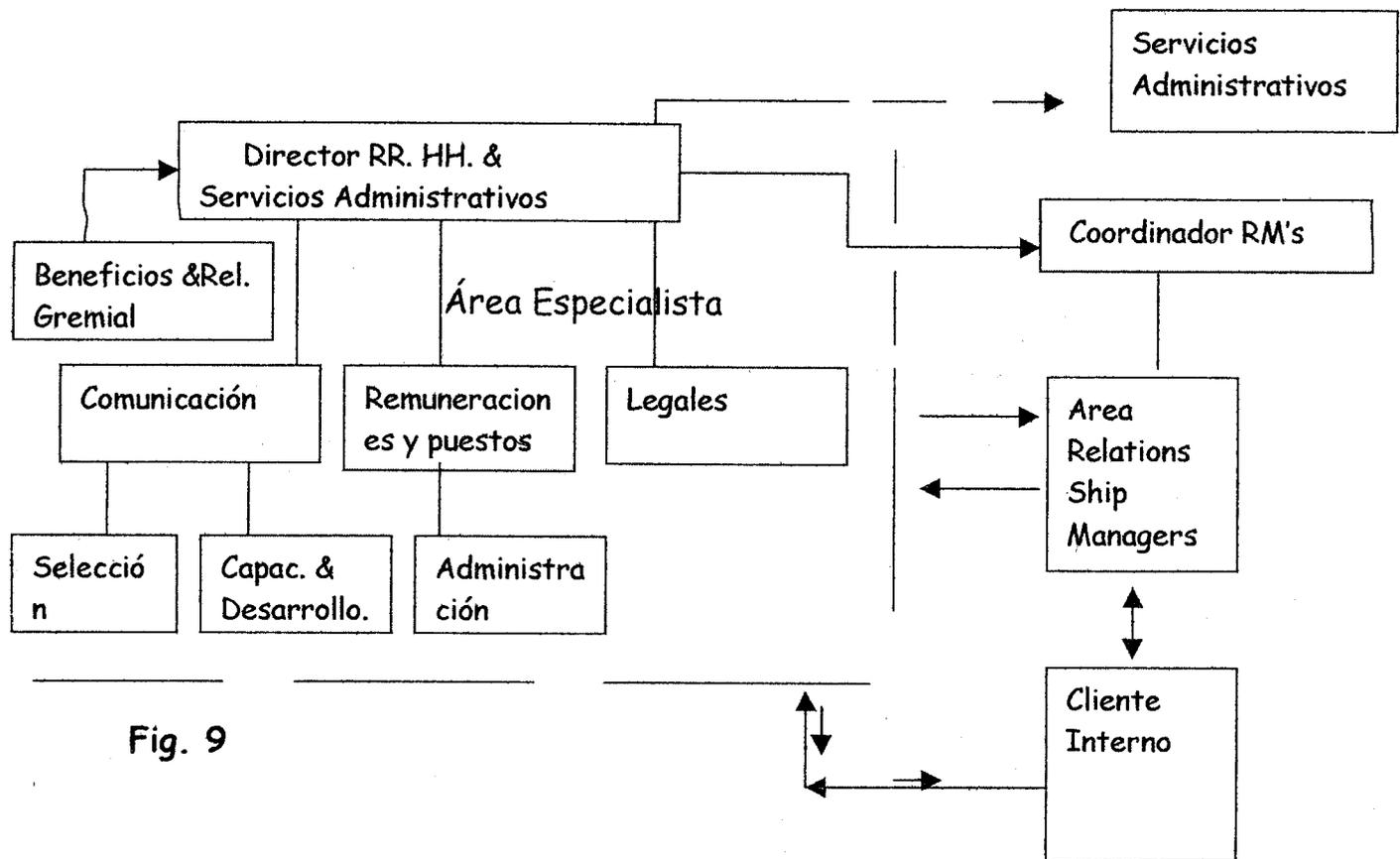


Fig. 9

Puntos a destacar del nuevo diseño:

- El Director ahora reparte su tiempo gerenciando Servicios Administrativos (Compras): el responsable máximo ya no se dedica a cuestiones de RR. HH exclusivamente, y esto tendrá una incidencia negativa muy importante en el posicionamiento estratégico del Área.

El nuevo titular proviene de un Área de Línea, y antes de ser responsable de RR. HH. ya lo era de Compras. Cuenta muchos años de antigüedad en la Compañía. Nunca en Áreas Staff.

- Desaparece la posición del Gerente del Área, que es remplazada por un Coordinador de RM's, quien a su vez reporta al Director. Este Coordinador es elegido del grupo de RM's de la estructura anterior y dos analistas son promocionados, en total ahora son 4 RM's.

Se resiente el nivel de comunicación entre la máxima autoridad y los responsables de negocios. La figura del RM's pierde peso, al no reportar siquiera a un Gerente lo que es percibido negativamente por los sectores de negocios.

- Las Áreas Especialistas se reducen: Comunicaciones absorbe Selección y Capacitación & Desarrollo, Administración reporta a Remuneraciones. Se unifican Beneficios y Relaciones Gremiales con el fin de mantener al mismo responsable de relaciones gremiales.
- Dichas áreas continúan con su reporte directo al Director, fortaleciendo la diferencia jerárquica con respecto al RM's, dado que antes mediaba el Gerente en los conflictos internos.

Resumiendo, la nueva estructura es mucho más pobre estratégicamente:

- Por conducción. Si bien provenir de la Línea de negocios es importante

para el posicionamiento político del Director de RR. HH, el enfoque exclusivamente operativo conlleva consecuencias perjudiciales por defecto de profesionalidad.

- Por otro lado, gerenciar al mismo tiempo otra División distrae de las responsabilidades propias de RR.HH.

- Mantiene , igual que en la estructura anterior, el reporte directo de los Especialistas quienes aceptan por conveniencia la estructura pero no la "compran".

- Conserva los mismos "errores" y desprolijidades en el manejo de las situaciones;

a) Decisiones inconsultas.

b) Doble canal de demandas y reclamos.

c) Reuniones con responsables de Áreas sin informar al RM correspondiente.

d) Acordar con la Dirección cuestiones relacionadas con los RM's sin su conocimiento.

e) Comunicar o hacer anuncios a la Línea sin que el RM este al tanto.

### La Estrategia

Si como señala Chandler <sup>(33)</sup> la estructura sigue a la estrategia, veamos ahora en función de lo realmente acontecido, cuál fue la estrategia de

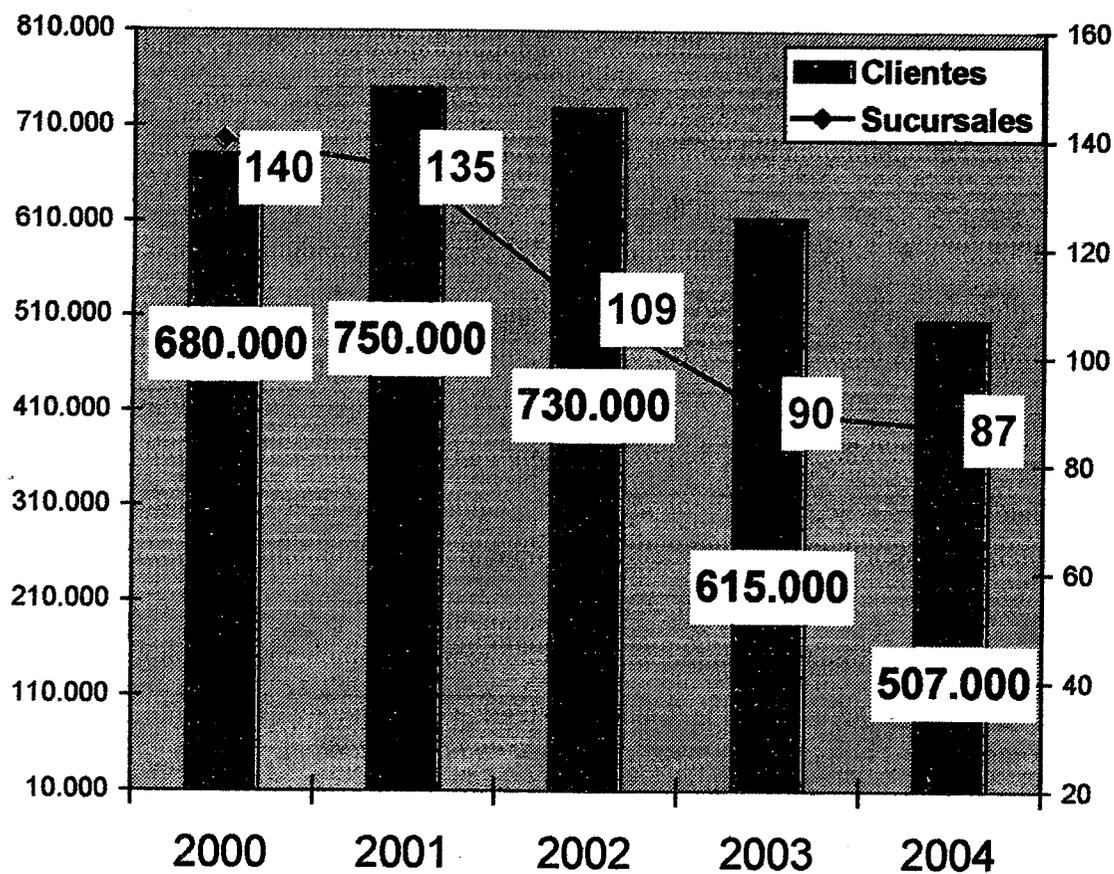
---

<sup>(33)</sup> Chandler, Alfred D. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. The M.I.T. Press, Cambridge, Massachusetts, 1982, 12th printing.

RR. HH. durante la crisis. Una de las formas es analizar los indicadores de gestión y las prácticas implementadas durante la misma. Entre las principales medidas implementadas por la Gerencia General durante la crisis se encuentran:

**RISK AND EXPENSES REDUCTION (\*)**

- Loan Origination Cutting
- Loan Portfolio Restructuring
- Reduction of Sovereign Exposure
- Reduction of Cross Border Dollar Loans
- Management Reorganization
- Headcount Reduction
- Network Downsizing
- Other Costs Reductions
- "Amparos"



**Gráfico 1**

Fuente: (\*)Informe de la Dirección General de la empresa a las autoridades de la Corporación Internacional, Noviembre 2004.

Se observa que en el **frente externo**, hay dos medidas importantes:

- Bajar la exposición de riesgo al Estado.
- Cortar los préstamos al sector privado, reestructurar la cartera y fondearse en pesos.

El **gráfico 1** que antecede muestra la reducción de sucursales y de clientes en el período 2000-2004.

**Internamente** sobresalen:

- Reestructuración del Management
- Reducción de Headcount
- Tercerización del Centro de Cómputos y parte de Sistemas.

En cuanto a la participación de RR. HH. en las medidas de carácter interno sobresalen la reducción de headcount y la tercerización de Information Technology. El Centro de Cómputos fue cedido a una importante empresa informática con la parte del personal que aceptó las condiciones de pase.

La reestructuración del Management es básicamente la posterior adecuación de la jerarquía a las estructuras que van quedando.

El anexo 1 sobre reducción de dotación nos ilustra sobre el porcentaje de bajas entre el año 2000 y el 2004: 50%.

EL porcentaje de reducción es similar al informado por otras dos organizaciones privadas de carácter extranjero que realizaron también procesos de ajuste. (\*) Uno de los principales competidores del mismo origen extranjero tuvo una reducción de dotación desde el comienzo de la crisis (Dic. 2001) hasta el mes de Marzo del 2004 de 36.5 %.

Similar situación se dio con un Banco asiático, según lo informado por el Director de RR. HH. la reducción estuvo en el orden del 40%.

De acuerdo a lo informado en este último caso, se aprovecho la situación de ser parte de un grupo con empresas en distintas industrias (seguros) lo que permitió, según las necesidades, el traspaso de personal entre ellas. Distinta fue la situación de aquellos grupos que tenían todas sus empresas dentro del sistema financiero, como se observa en uno de los gráficos de reducción de dotación para el 2004 sufrieron también un recorte importante.

**¿De qué forma RR.HH lideró este proceso de ajuste?** Implementó con el apoyo de las Áreas, quienes aportaban las nóminas a reducir, un plan de retiro voluntario. Dicho plan no fue informado formalmente a los

---

(\*) Ver en ANEXO 1 "Cuadro de Evolución Reducción de Headcount (Competidor Origen Extranjero EE. UU.) Fte: Banco Central de la República Argentina, Sep. 2004 El porcentaje en la organización de origen asiático fue de 30 a 40% según lo informado por el Director de RR. HH.

empleados por una decisión estratégica ( se evitó caer en procedimiento preventivo de crisis y dar mayor imagen negativa del Banco) .

La comunicación se hizo directamente a Directores para que lo transmitieran a las Áreas. Esto genero un problema serio a futuro porque que al no estar comunicado formalmente impedía decir abiertamente al personal que dicho plan había terminado. La consecuencia directa fue la incertidumbre y el miedo.

Los que pretendían mantener sus lugares de trabajo vivían con el pánico diario de recibir algún llamado de sus jefes primero y de RR. HH después (esta era la metodología). Aquellos que se querían ir de la Organización, dudaban si llamar o no porque si el plan ya había terminado, se arriesgaban a quedar identificados con sus jefes y sin posibilidad de tomar el retiro. Por el contrario, si el plan todavía estaba vigente y no llamaban se perdía la oportunidad.

Esencialmente la aplicación de este proceso significó:

**Para los empleados:**

- Una sensación de duelo constante puesto que por su modalidad ( negociación caso por caso) duró tres años, y todavía continúa.
- Como consecuencia de lo anterior, impacto negativamente sobre la motivación y sentido de pertenencia en los que se quedaron. Lo que tendrá incidencia importante en la etapa de reconstrucción.

**Para la Empresa:**

- La imposibilidad de trabajar sobre aspectos estratégicos: desarrollo vertical y horizontal de carreras, cuadros de reemplazo, altos potenciales, retención de talentos, evaluaciones de desempeño, pago por desempeño, diseño de planes de incentivos, beneficios flexibles, capacitación técnica e institucional.
- Como consecuencia de lo anterior: pérdida de talentos y de Know How producto del retiro de personal (principalmente en Sucursales) con mayor experiencia y conocimiento de la industria. No se generó un traspaso de conocimiento técnico y experiencias de los más antiguos a los más jóvenes, impactando fuertemente en los niveles de supervisión. Los más jóvenes (que quedaban) debían asumir responsabilidades para las cuales no habían sido formados.

El dilema siempre era el mismo: ¿cómo vamos a implementar prácticas de desarrollo del personal si no sabemos quiénes son los que se van a quedar?. Esta situación se daba en todo sentido: desde entregar un regalo institucional hasta un nombramiento jerárquico. La consecuencia lógica fue la parálisis organizacional.

**¿Cuál fue la respuesta inmediata de RR. HH. ante el caos informativo de circulares diarias, amenazas de bombas, golpes e insultos al personal de las sucursales?**

En primer lugar hay que decir que la situación desbordó , no sólo a RR. HH. , sino a la Organización en general.<sup>(34)</sup>

Esto significó que:

- Se formó en RR. HH. un comité de ayuda a las Sucursales cuyas principales funciones fueron: relevar las necesidades de personal según la demanda de "amparos" ( ordenes de pago judiciales).
- El pool de personal disponible para ir a trabajar estaba compuesto por empleados de distintas Áreas y personal a reasignar.
- RR. HH fue interlocutor entre las Áreas Centrales ( legales, administración de créditos, centro contable de amparos, etc) y Sucursales para que las primeras den respuesta en tiempo y forma.
- Nunca como antes, las diferencias entre el centro y la periferia de la Organización fueron más notorias. Los conflictos diarios se resumen en la diferencia en el tiempo de respuesta . RR. HH intercedía para reducir esos tiempos.
- Se visitaron las sucursales y Áreas más afectadas por la crisis, escuchando y respondiendo a las demandas.<sup>(35)</sup>
- La posibilidad de respuesta por parte de RR. HH. estaba condicionada porque el año posterior a la crisis fue el de mayor reducción de todo el período ( ver anexo 1) con un índice de rotación de 35%. El personal de Sucursales en cada visita

---

<sup>(34)</sup> La falta de previsión de la crisis y planificación de medidas se relevó en tres organizaciones de origen extranjero y en el mayor banco provincial del país.

<sup>(35)</sup> Uno de los Bancos relevados implementó un servicio telefónico de 0800 para contención psicológica.

transmitía, además de los problemas diarios con los clientes, la sensación de inseguridad laboral dado el ajuste que se estaba realizando. Esto obviamente influyó en la imagen de credibilidad de los profesionales de RR. HH. que los visitaban.

La experiencia fue traumática para todos, y las soluciones limitadas: pasaban por otorgar licencias, ayuda económica en algún caso y escuchar para contener.

- El comité de RR. HH. duró hasta que los amparos empezaron a reducirse y el nivel de conflictividad en las Sucursales disminuyó.

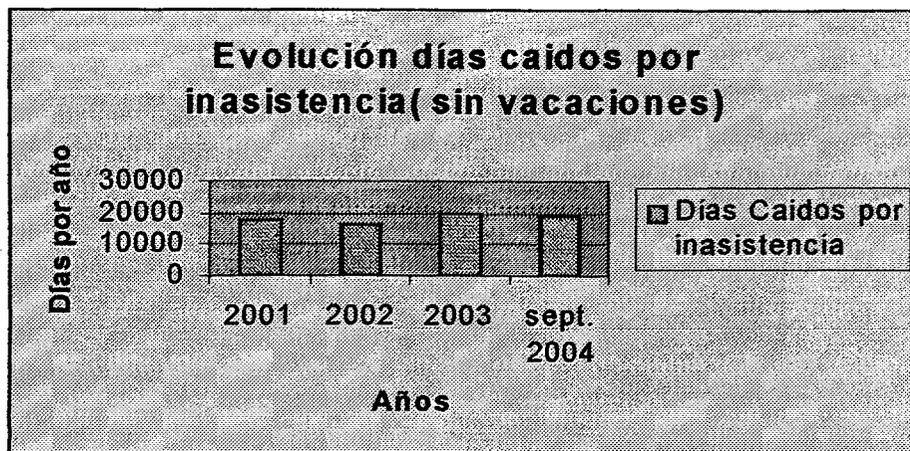
### Prácticas aplicadas, productos brindados y formas de abordaje de RR. HH.<sup>(36)</sup>

El análisis focalizado<sup>(37)</sup> principalmente en uno de los indicadores de gestión de corto plazo, la reducción de headcount, hace perder de vista la observación de otro indicador igualmente importante que funciona como un costo encubierto: las inasistencias. El cuadro que sigue muestra claramente que la cantidad de días de trabajo perdidos es, en valores absolutos, mayor actualmente que en lo peor de la crisis (año 2002).

---

<sup>(36)</sup> Se profundizan algunos de los indicadores utilizados por Becker en su estudio de "Comparación de Alta y Baja calidad de Dirección de RR.HH.", en Ob. Cit. Pág. 36 a 40.

<sup>(37)</sup> La información de rutina, en principio sensible, con el paso del tiempo pasa a ser sintáctica y deja de ser semántica. Es la diferencia entre ver números y ver significado. (Tomado por Hurst, Ob, Cit, pág. 217, de NONAKA, I. 1990. *Managing globalization as a self-renewing process*. En *Managing the global firm*, editado por C.A. Bartlett, Y. Doz, y G. Hedlund, 69-94. Londres, Inglaterra: Routledge.)



Fuente: información interna.

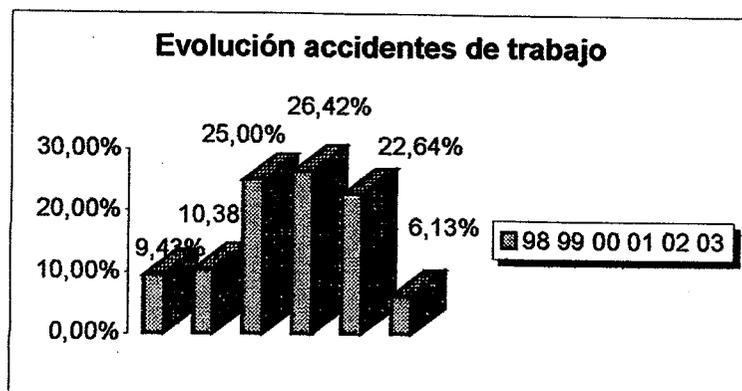
Si a este le agregamos que la empresa tuvo una reducción de personal del 50% de su dotación, de punta a punta, los valores hasta septiembre de este año son más significativos aún, y su proyección tiende a superar años anteriores.

Las ausencias se deben en un 65% (promedio) a las siguientes causas:

- Enfermedad menor a 5 días
- Enfermedad mayor a 6 días ( o prolongada)
- Licencia por maternidad ( son aproximadamente la mitad de este 65%).

Lamentablemente, y es sumamente significativo que siendo el mayor activo los RR. HH , el sistema de novedades no discrimine el motivo de enfermedad, sólo haga referencia a si es una enfermedad corta o prolongada.

No obstante, analizando archivos médicos, pude reconstruir la evolución de los accidentes de trabajo y la información es como sigue (Graf. 2):



**Graf. 2**

Sobre un total de 212 accidentes para el período 1998- 2003, se observa que los valores máximos se dan en el año 2001, con un 26.42 % de ese total. De igual modo se observa una baja sensible a partir del año 2003, concentrándose más del 70 % de casos en el período 2000-2002.

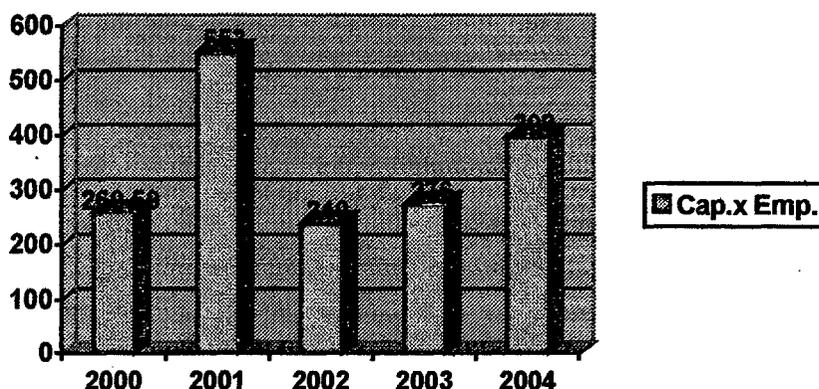
La mayoría de los accidentes son traumatismos de distintos tipos: en pie, rodilla, brazos, cráneo. También cortaduras y torceduras y en menor proporción quemaduras.

Otro indicador de la calidad de Dirección de RR. HH. (si es de alto o bajo rendimiento), es la asignación presupuestaria a la Capacitación:

Como vemos en el "Anexo 2", la tendencia entre los años 1999 y 2003 fue reducir los presupuestos, siendo el más bajo de todo el período el del 2002 con \$756 ( en miles), contra los \$ 2654(en miles) del año anterior (el máximo de la serie), significa una reducción de un 70%.

Pero como la dotación de personal se redujo, y la comparación directa entre valores de presupuesto puede ser incorrecta (los presupuestos se establecen en función de la dotación a diciembre de cada año), realice un índice de inversión de capacitación por empleado, dividiendo el budget presupuestado por la dotación de cada año, resultando una evolución de la inversión en capacitación anual en \$ por empleado como muestra el gráfico (3):

### Tendencia Inversión de capacitación por empleado Presupuesto Anual (en \$)



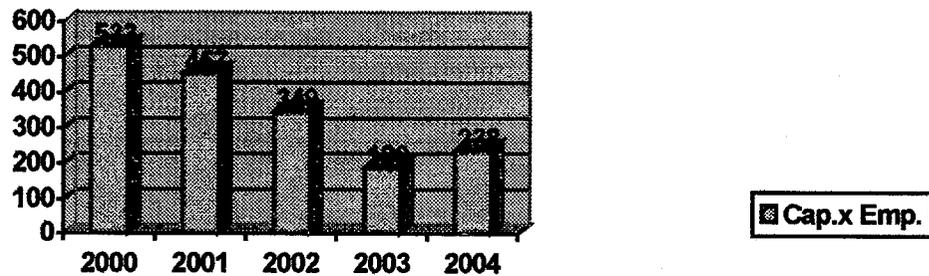
**Graf. 3: Fuente interna**

El año 2002 no sólo fue el año de menor asignación presupuestaria, también significó el año con menor inversión de capacitación por empleado, agravando aún más la situación desde el punto de vista estratégico. El presupuesto por empleado de este año representa un 43 % del año anterior.

Por otro lado, el asignado en el año 2003 es apenas superior al del año 2000, y el del 2004 está por debajo del año 2001 que el fue el mayor. Aunque lenta, se ve una recuperación de los valores en la tendencia 2002-04.

Si bien es incorrecto comparar presupuesto con gasto real, es interesante observar cómo se gastó en el período 2000-04 en el mercado en general y en la industria bancaria en particular en el 2004 (Gráficos 4 y 5 respectivamente) para poder ver las tendencias:

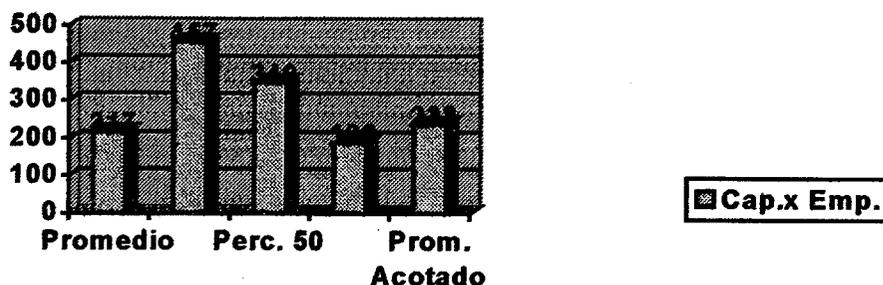
### Tendencia Inversión (Gasto Real) en Capacitación per Cápita (Mercado en General: Promedio acotado anual en \$)



Fte: Reporte Big 2004  
Benchmarking de Indicadores de  
Gestión Gest. ar 7ma. Ed.

Graf.4

## Tendencia Inversión (Gasto Real) en Capacitación per Cápita (Entidades Bancarias: Valor máximo por percentil anual en \$)



Fuente: Reporte BIG 2004  
Gestión.ar 2004

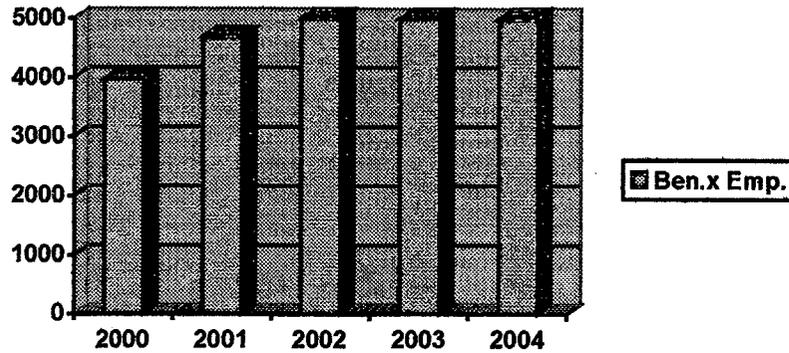
**Graf. 5**

En cuanto al mercado en general, observo una tendencia decreciente desde el año 2000 hasta el 2003 ( el punto más bajo), registrándose un leve alza en el 2004.

Con respecto a la distribución interna de la muestra de la industria bancaria en el 2004, el promedio simple está en 247 \$ , por debajo de lo presupuestado para el 2004 en el caso de estudio.

**¿Cómo presupuestó la Dirección los gastos en Beneficios?** Teniendo en cuenta que los items más importantes son la compensación por comida y gastos del servicio médico, además de regalos de cumpleaños, casamientos, nacimientos, etc, la evolución de asignación presupuestaria por empleado ( Presupuesto total anual / Headcount) fue la siguiente:

## Tendencia Beneficios por Empleado Presupuesto Anual (en \$)



**Graf. 6**

Si bien los presupuestos de beneficios disminuyeron (Anexo 2), el **Gráfico 6** que antecede muestra que desde el 2002 hasta el 2004 los valores presupuestados por año para cada empleado se mantienen constantes.

**¿Qué sucedió con los Jóvenes Profesionales (J.P.) durante la crisis?**

Estadísticamente, la proporción de Jóvenes estudiantes que ingresan anualmente a la Compañía en estos planes, representa promedio el 1% del Headcount. Desde Diciembre del 2001 que empezó la crisis hasta Diciembre de 2003, la proporción de empleados con origen (J.P.) sobre el

total de egresos de la organización es del 8%.<sup>(38)</sup> Una cantidad significativa teniendo en cuenta la proporción que ingresa anualmente.

### Herramienta construida para recolectar información sobre el rol de los Directores de RR. HH. durante la crisis. (Anexo 3)

El cuestionario se diseñó para recolectar información en los siguientes tópicos, y sus respuestas fueron:

-Previsión y planificación de la crisis. De los 4 responsables ( tres de empresas extranjeras privadas y uno de un banco provincial) que respondieron el cuestionario todos coincidieron que la crisis los sorprendió, si bien presentían que algo podía pasar con el gobierno, pero no se adelantaron a planificar y tomar medidas preventivas.

-Impacto sobre otros sectores de Organización: el impacto generalizado fue el miedo a perder el empleo. Una de las organizaciones ( de origen extranjero) encuestaba al personal con cierta frecuencia para monitorear el clima y la identidad. Su casa matriz estaba preocupada por este tema. No fue precisamente lo que sucedió en el caso de estudio, las encuestas de clima estuvieron y están suspendidas desde el inició de la crisis.

---

(38) La cifra es aproximada dado que no todos los Jóvenes mantienen la marca de origen en el sistema, hay errores u omisiones que indican que la cantidad es superior a ese porcentaje .

- Centralización o Descentralización: producto del achicamiento de estructuras, en general centralizaron obligadamente.

- Comunicación: las comunicaciones cumplieron un rol fundamental en la crisis, dado los cambios continuos de directivas del Banco Central. En una de las organizaciones al principio fue sólo de arriba hacia abajo, después fue de doble sentido. La empresa de origen asiático envió a sus clientes notas explicatorias sobre lo que estaba sucediendo, algo que dicen no hizo la Asociación de Bancos que los representaba y representa.

- Qué privilegió la Dirección?: en general todos contestaron que se privilegiaron tanto los activos de la empresa como los empleados.

- Identidad de los empleados: se exploró qué hicieron las organizaciones en relación a los empleados atrapados en el "corralito bancario". En general coinciden que fue un tema de debate entre la Alta Dirección de las empresas y RR. HH. La cuestión era si despedir o no a aquellos empleados que presentaron amparos contra el propio Banco. En una organización de origen española, según comentan, este fue un problema bastante serio. Se decidió no despedirlos.

- Relación con los sindicatos: salvo en la entidad provincial, en el resto de los encuestados la relación fue de cooperación durante toda la crisis.

- Consecuencias inmediatas y mediatas de la crisis: salvo en el caso de estudio donde tímidamente se están empezando a recuperar algunas prácticas abandonadas ( en el 2004 ingresaron 30 Jóvenes Profesionales) las otras dos organizaciones extranjeras retomaron el conjunto de prácticas de carácter estratégico.

Una de las organizaciones extranjeras señala que reconvirtió las reuniones diarias de crisis como reuniones de negocios. Mantienen las reuniones pero ahora cambiando el contenido.

- Medidas anti-stress: el servicio de un 0800, médicos que trabajaron sobre taller anti-stress, reuniones de contención, son las medidas implementadas para paliar la crisis.

- Reestructuración y manejo de la misma: salvo la empresa provincial, en el resto de las organizaciones se dio reducción de personal producto de la aplicación de planes de retiro. La modalidad en dos de las encuestadas fue negociación por negociación ( acuerdo de partes, art. 241 de la ley de contrato de trabajo), en otra no se informa. Se comenzó con el personal tipo " jubilable", que son aquellos que han cumplido ya, o les falta poco para cumplir los requisitos legales de jubilación ( Edad mínima y años de aporte). Se han dado planes inclusive a 5 años, con medicina privada por igual lapso de tiempo, y con cuotas que oscilan el 70 u 80% del sueldo.

## CONCLUSIONES:

En base a la información recabada y el análisis efectuado puedo concluir que:

- Se detecta inconsistencia entre lo declarado en la Visión de la Organización y las decisiones tomadas respecto del área de RRHH. El Estudio Hay - Fortune (Ver Anexo 4) que utilicé para analizar las prácticas, refiere que las empresas más admiradas son aquellas con políticas ambiciosas de recursos humanos, y que ponen en práctica efectivamente. Es decir, más allá del discurso. Ser el "best place" como la Organización pretende, está muy lejos todavía.

- Incongruencia entre la Visión declarada por RRHH y sus Prácticas habituales. Ninguna de las medidas aplicadas durante y a posteriori de la crisis se corresponden con una posición de liderazgo ni de "best practices" del área en nuestro mercado.

Por el contrario, son prácticas tradicionales, ampliamente difundidas en nuestro país desde hace décadas y que con algunas diferencias son las aplicadas por la mayoría de las empresas "standard", que solo "administran personal" como un costo.

- Las mismas razones anteriores y que exploramos profundamente en el estudio indican que sólo han sido tenidas en cuenta medidas que impactan en el corto plazo (balance anual). No tienen en cuenta las consecuencias

futuras de la acción; generan respuestas conductuales reactivas y no contemplan las necesidades estratégicas -perfil futuro-, de la organización.

- La contradicción entre la Misión predicada por la Dirección de RR.H.H. y la práctica real indica un comportamiento puramente declarativo de la Dirección, presumiblemente con fines manipulatorios, produciendo suspicacia y desconfianza en el personal, afectando la cohesión social básica que toda organización necesita para su funcionamiento eficaz. Con ese pegamento social debilitado la organización deviene en "generadora de paranoia".

- La destrucción de competencias profesionales para trabajar "en equipo" con la línea, muestra una doble tendencia negativa:

    Por un lado hacia la centralización de las decisiones relativas a la gente.

    Por otro, una descapitalización de competencias profesionales únicas de recursos humanos, en total discordancia con los resultados del estudio sobre "Calidad en Dirección de RRHH", presentado por Becker, Uselid y Ulrich en "El cuadro de Mando de RRHH", obra de consulta ya mencionada.

Los principales descriptores de comportamiento que sustentan estas conclusiones son:

Nombramiento de un "no profesional", sin formación en RRHH en la Dirección del Área. Indicador que el conocimiento relativo a los RRHH no es relevante.

Asignación a dicho director, de responsabilidades administrativas no relacionadas ( área de Compras), lo que muestra que la gestión de RRHH no tiene "suficiente prioridad estratégica"

Eliminación de la Gerencia, dejando a los "Representantes" vacíos de poder organizacional, indicador de falta de interés por mantener prácticas consensuadas con los sectores Especialistas del área.

Existe un equilibrio " inestable" entre los Especialistas y los Encargados de Negocios, por eso la figura de un mediador es vital para su relación.

Reducción indiscriminada de estructura.: dando prueba que se prioriza el costo en perjuicio de la competencia. Ya señale el importante porcentaje de Jóvenes Profesionales dentro del conjunto de bajas, como así también, los problemas de supervisión y sucesión originados en el retiro de personal con expertise.

Ignorar indicadores de efecto como el ausentismo. Muestra que se pondera la reducción de costo a corto plazo en lugar de la efectividad y la calidad. Además, señala una deficiencia importante en los alertas porque cualquier tablero de control mínimo requeriría observar este indicador. De igual forma con respecto a los accidentes de trabajo.

Reducción de los presupuestos asignados a Capacitación y Desarrollo, tanto a nivel general como inversión anual por empleado: eliminación de los programas de formación, plan de carrera, jóvenes profesionales, cuadros de reemplazo, detección de talentos. Prueba de preocupación por los resultados inmediatos en perjuicio de los objetivos estratégicos.

Por todo lo expuesto concluyo que:

- Será muy difícil para las nuevas autoridades revertir la situación actual y salir de los efectos de la crisis, en primer lugar, porque la línea base de la cual debe partir es extremadamente baja y no se ve que la alta gerencia perciba esta situación, y en segundo término, porque el perfil de profesional requerido para liderar un cambio de este tipo está muy lejos del que la gerencia local puede aportar. La crisis no se gerencia, se lidera.
- La Tesis se cumple para el caso de estudio, quedando abierta la posibilidad de continuar investigando en otras organizaciones de la industria, dado mi interés en el tema, posición jerárquica y responsabilidad profesional dentro del área de Recursos Humanos de la Empresa.

## BIBLIOGRAFÍA:

ARGYRIS Chris: *Sobre el aprendizaje organizacional*. México. 2001

ARMAGNO Daniel y otros. *Aspectos financieros de la crisis Argentina 2001*. Omicron System S.A., Buenos Aires, Argentina, 2004.

BECKER B., HUSELID M., ULRICH D.: *El cuadro de mando de RR.HH. Vinculando personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*. Ed. *Gestión 2000*, Barcelona, 2002.

ECO Humberto: *Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura*. Editorial Gedisa. Barcelona, España, 2000.

DUCK J.D.L., GOSS T., PASCALE R. ATHOS; A y otros: *Gestión del cambio*. *Harvard Business Review*. Grupo Editorial Planeta/Ediciones Deusto 2004. En inglés: *Harvard Business Review On Change*.

HURST David K.: *Crisis & Renovación. Cómo enfrentar el desafío de cambio en las organizaciones*. Grupo Editorial Temas. Argentina, 1998.

LAPLANCHE J., PONTALIS J. B.: *Diccionario de Psicoanálisis*, Ed. Labor, Barcelona, 1981.

MINTZBERG Henry: *Diseño de organizaciones eficientes*. Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 2001.

MORGAN Gareth. *Imágenes de la organización*. Alfaomega Grupo Editor. México. 1996.

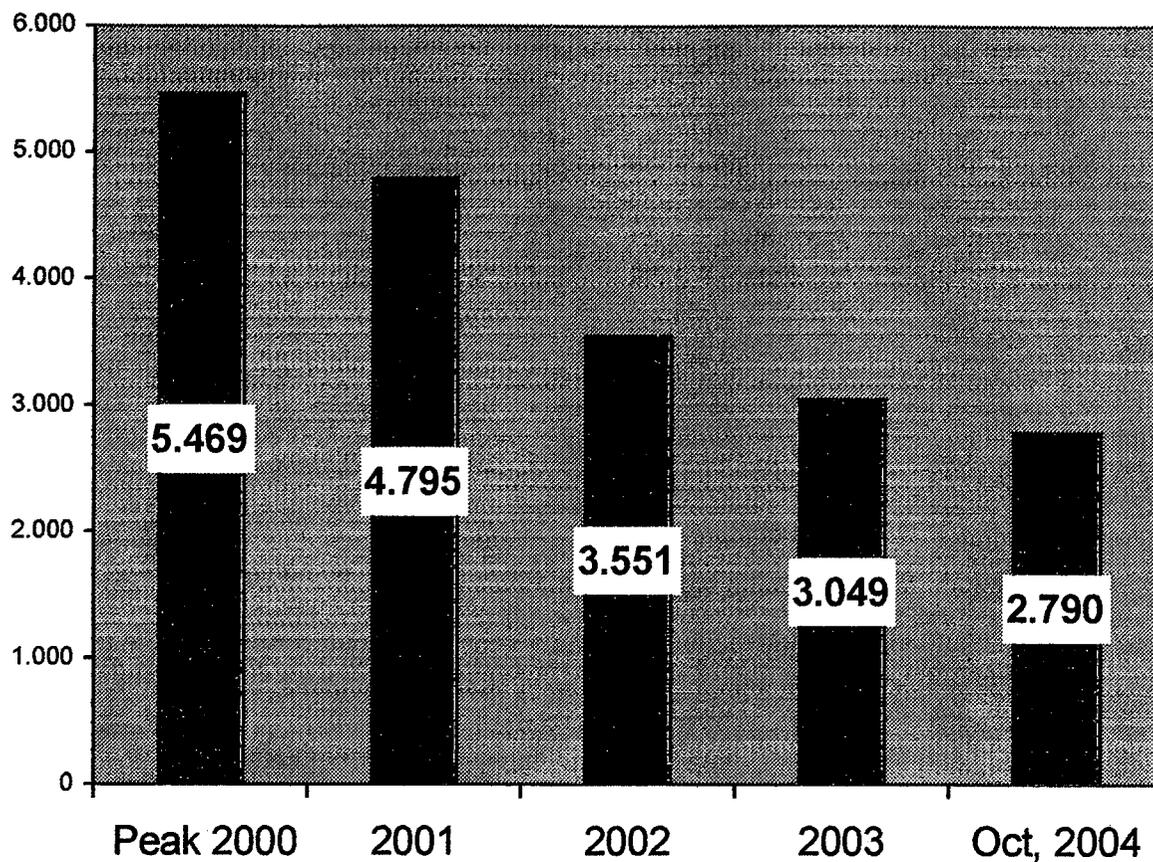
REPORTE BIG 2004. Benchmarking de Indicadores de Gestión.  
Séptima edición anual. Gestion.ar, 2004

SCHVARSTEIN Leonardo. *Psicología Social de las Organizaciones, Nuevos Aportes. Colección Grupos e Instituciones. Ed. Paidós, 2002.*

SENGE Peter M. *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ed. Granica, México, 1998.*

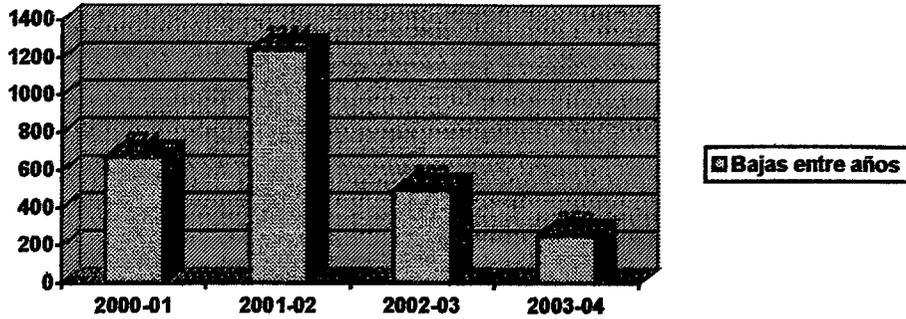
WIRTH Mónica. *Visibilidad del Area de RR. HH. Una hipótesis de tendencia. Tesis Especialización en Dirección Estratégica de RR. HH. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires.*

**ANEXO 1: REDUCCION DE DOTACION DURANTE LA CRISIS 2001 - 2004 (ESTUDIO DE CASO)**

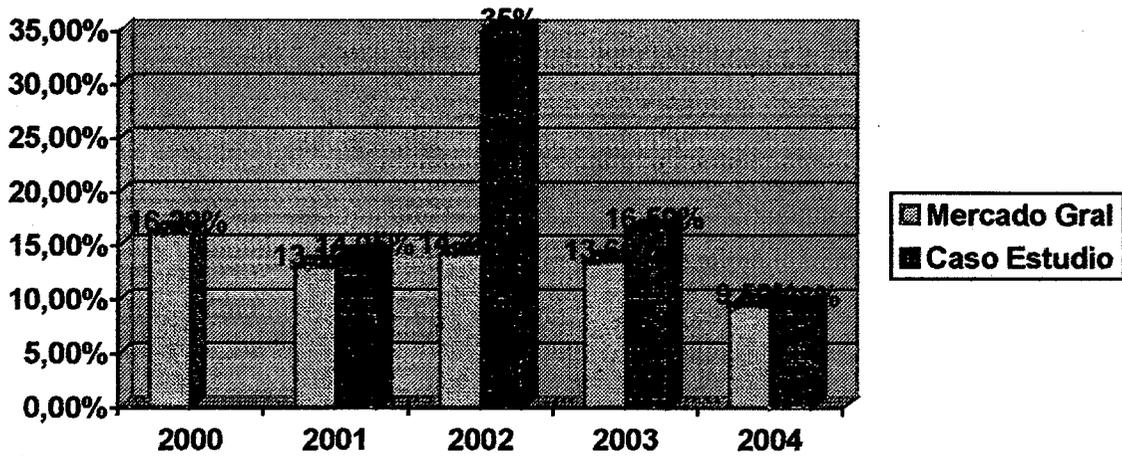


Fuente: Informe de la Dirección General de la empresa a las autoridades de la Corporación Internacional, Noviembre 2004.

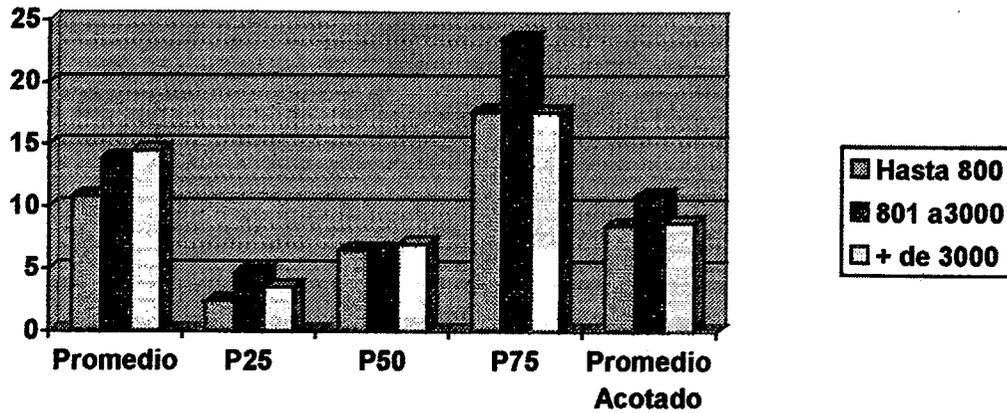
## Diferencia de Valores absolutos de desvinculaciones entre años



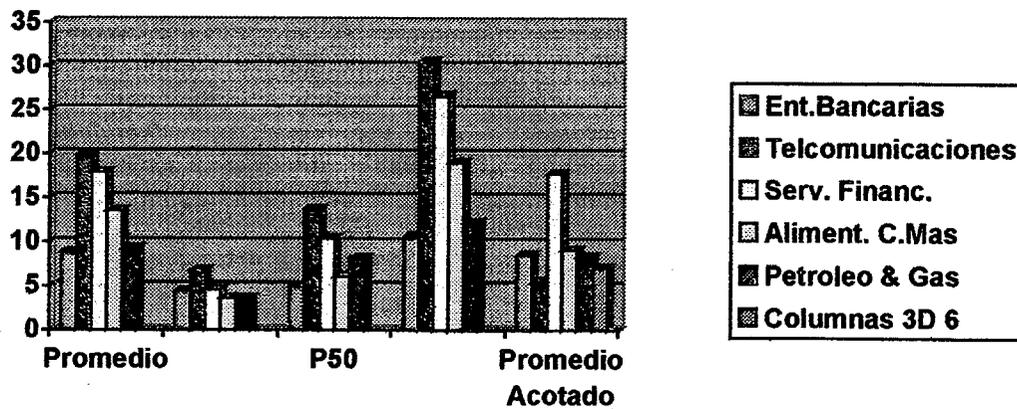
## Indice de Rotación Total ( Total de Desvinculaciones / Total de Headcount)



**MERCADO: INDICE DE ROTACIÓN SEGMENTADO POR ENTORNO DE DOTACIÓN (AÑO 2004)**



**MERCADO: INDICE DE ROTACIÓN SEGMENTADO POR TIPO DE INDUSTRIA (AÑO 2004)**



Cuadro de Evolución Reducción de Headcount (Competidor Origen Extranjero EE.UU.) Fte: Banco Central de la República Argentina, Sep. 2004

	Dic- 2001	Dic- 2002	Set- 2003	Dic- 2003	Mar- 2004
Cantidad de cuentas corrientes Individuos	136.49 5	50.84 9	47.726	49.31 6	48.384
Cantidad de cuentas corrientes Empresas	4.215	57.96 8	56.140	41.80 1	40.547
Cantidad de cuentas de ahorro Individuos	747.13 3	304.4 79	211.40 7	196.4 36	191.86 8
Cantidad de cuentas especiales de Empresas	35.729	17.30 6	15.759	14.20 6	14.151
Cantidad de operaciones a plazo fijo Individuos	47.307	75.56 5	49.413	49.49 1	0
Cantidad de operaciones a plazo fijo Empresas	255	324	522	522	0
Cantidad de operaciones por préstamos Individuos	211.21 4	123.4 88	105.25 4	105.2 50	0
Cantidad de operaciones por préstamos Empresas	6.345	4.815	3.615	3.610	0
<i>Dotación de personal</i>	<i>3.828</i>	<i>3.191</i>	<i>2.672</i>	<i>2.432</i>	<i>0</i>
Cantidad de Cuentas por tarjetas de crédito	903.66 8	635.7 85	573.12 2	547.8 32	0
Cantidad de tarjetas de crédito (plásticos)	1.598. 456	1.155 .897	373.86 0	365.0 17	0
Pago de Remuneraciones mediante Acreditación Bancaria	Mar- 2003	Jun- 2003	Set- 2003	Dic- 2003	Mar- 2004
Cantidad de Cuentas	54.57 2	53.70 1	47.82 7	48.59 9	47.21 0
Cantidad de Empresas	1.291	1.296	1.325	1.430	1.433

## ANEXO 2: CONTROL PRESUPUESTARIO 2004 Y TENDENCIA AÑOS

ANTERIORES: Salarios, Capacitación y Beneficios

Total Gastos Banco y afil. en miles de \$	YTD Actual Jun-04	(%)	YTD Budget Jun-04	(%)	Variación (\$)	Budget Full Year

BENEFICIOS - RR.HH.						
CAPACITACION - RR.HH.						
Capacitación	253,2	0,3	280,00	0,4	26,80	560,00
Capac. Institucional	149,0	0,2	277,00	0,4	128,00	554,00
TOTAL						

<b>TOTAL BANCO</b>	<b>78.919,4</b>	<b>100</b>	<b>78.183,70</b>	<b>100</b>	<b>176,30</b>	<b>149.774,50</b>
--------------------	-----------------	------------	------------------	------------	---------------	-------------------

<b>PROM. POR EMPLEADO</b>	<b>26,9</b>		<b>27,00</b>		<b>0,06</b>	
---------------------------	-------------	--	--------------	--	-------------	--

### TENDENCIAS BUDGET (Antes y Después de la Crisis)

ANAL. TENDENCIA - YTD Actual	1999	2000	2001	2002	2003
Total Salaries	152.229,20	166.417,80	173.557,40	159.176,10	141.887,30
Total Beneficios	20.716,20	21.752,90	22.480,10	17.736,00	15.244,40
Total Capacitación	2.303,10	1.425,20	2.654,30	756,40	842,00
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>175.248,50</b>	<b>189.595,90</b>	<b>198.691,80</b>	<b>177.668,50</b>	<b>157.973,70</b>
Porcentaje Variac:	-	8.19	4.8	-10.6	-11

### ANEXO 3: CUESTIONARIO

- 1 ¿Cuándo toma conciencia la organización de la crisis: a) bastante antes de que e produzca, b) inmediatamente antes, c) una vez producida, d) después de la reacción de otros bancos, otra?
  
- 2 ¿Contaba la organización con algún plan preestablecido de previsión de crisis? ¿Si, no?, ¿Porqué?. En caso afirmativo ¿Cuál era ese plan? ¿Era conocido por el personal?.
  
- 3 Como reaccionaron los distintos estamentos y sectores de la organización frente a la crisis?. ¿El impacto fue similar en ellos? Explique
  
- 4 ¿La respuesta inmediata de los niveles de dirección y gerencia fue: a) centralizar o aumentar la centralización de las decisiones, o b) aumentar el nivel de participación y consulta?. Si se dio este último caso: ¿a quién se consultó: a) gerencia media y supervisores, b) todo el personal, c) clientes, d) otros?
  
- 5 ¿Hubo algún plan de comunicaciones en lo inmediato? ¿Quienes y como lo elaboraron?. ¿Fue inmediato?. ¿Era de ida y vuelta o solo información?.  
Explicar
  
- 6 ¿Cual fue la reacción inmediata de los distintos estamentos de personal de la organización? Señalar similitudes y diferencias.
  
- 7 ¿Cuáles fueron las reacciones inmediatas de la dirección: a) preservar los resultados económicos y financieros, b) preservar los intereses de los clientes, c) preservar la imagen de la empresa d) preservar al personal, e) esperar instrucciones de casa matriz, f) otras?.

- 8 ¿Se requirió por parte de la alta dirección intervención inmediata de RRHH? Si, no ¿Porqué?
- 9 ¿Cómo definiría el papel de RRHH antes, durante y después de la crisis?
- 10 ¿Qué papel tuvieron los sindicatos?. ¿Fueron consultados, se les dio algún nivel de participación o no fueron tenidos en cuenta?. ¿Porqué?
- 11 ¿Cuáles fueron las consecuencias inmediatas y mediatas de la crisis en la estrategia y políticas de RRHH?. ¿Afectó la alineación del personal con los objetivos de la empresa? Si, no. ¿Porqué?
- 12 ¿Qué programas se desarrollaron para paliar las consecuencias sobre la alineación del personal? ¿Cuánto tardaron en implementarse? ¿Cuán efectivas fueron?
- 13 ¿Hubo alguna reestructuración como consecuencia de la crisis? ¿A qué proporción del personal afectó?
- 14 ¿Cómo fue manejada la misma? ¿Qué tipo de modalidad adoptó: caso por caso ( acuerdo de partes), one shot ( despido masivo), etc? Explique.

**Anexo Histórico. "Aspectos Financieros de la crisis argentina 2001".  
(p.79) Armagno Daniel y otros. Análisis financiero con Microsoft Excel,  
Eviews y Matlab. Bs. As. Argentina ,Omicron System. (2004)**

"Durante el año 2001, el sistema bancario argentino atravesó una de las mayores crisis de las que se tengan memoria. Durante su transcurso, la tasa de retiros diarios de los depósitos a plazo se fue incrementando hasta niveles insostenibles, en un contexto donde la percepción de riesgo macroeconómico aumentaba exponencialmente. No sólo eran evidentes los problemas de solvencia de la economía argentina, sino que el aumento del riesgo devaluatorio se hacía cada vez más notorio ante la imposibilidad de nuestra economía de ajustarse ante distintos shocks reales y financieros. La respuesta endógena del sistema consistió en el incremento continuo de las tasas de interés vis-á-vis el aumento en los retiros. La salida de fondos fue de características sistémicas y adquirió dimensiones catastróficas hacia fines del último trimestre, luego de que el BCRA anunciase la implementación de políticas de tasas máximas - en un intento de reducir la tasa de interés que los bancos le pagaban a los grandes inversores, y evitar así que el problema de solvencia siguiera agravándose. La adopción de esta medida produjo una disociación entre riesgo y rendimiento, haciendo menos deseable la tenencia de depósitos a plazo y aumentando la preferencia por la liquidez, contribuyendo a profundizar la salida de fondos del sistema.....

"El contexto económico: durante el año 2001.

En los años posteriores al efecto tequila la economía argentina logró un repunte de su actividad económica, pero empezó a evidenciar un agotamiento hacia mediados y fines de 1998, fecha en la que comienza la más larga y profunda recesión de nuestra historia moderna. Hacia esa fecha, empezó a producirse una fuga de capitales de los países emergentes - shock exógeno producto fundamentalmente de la crisis rusa- que en nuestro caso produjo

Un círculo de salida de capitales, descenso de la liquidez, mayores tasas de interés, caída del crédito, menor consumo e inversión. Y reducción de la actividad interna, poniendo en evidencia las contras del esquema monetario: su prociclicidad. Los desbalances en la cuenta corriente no podían ser corregidos vía un acomodamiento nominal del tipo de cambio,

sino que el equilibrio externo se reestablecía con la contracción del producto y la deflación de precios....

....La contracción del producto para todo el 2001 fue de 4,5% anual siendo de 10,5% la caída del producto en el cuarto trimestre....luego de 41 meses de recesión, la Argentina abandonó para fines de ese año- e inicios del siguiente- el régimen de convertibilidad y declaró el default de la deuda pública, luego de una feroz corrida sobre los depósitos y las reservas.

### Indicadores Macroeconómicos Seleccionados (en millones de u\$s)

<i>Concepto</i>	<i>1er Trimestre</i>	<i>2do. Trimestre</i>	<i>3er. Trimestre</i>	<i>4to. Trimestre</i>	<i>Total 2001</i>
PBI	-2.00	-.020	-4.90	-10.5	-4.4
Cuenta Corriente	-3.078	-1.063	-750	-341	-4.429
Balance comercial	179	1.723	2.066	2.376	6.343
Var. Reserv.Internac.	-3.877	-1.483	-89	-6.556	-12.083
Deuda pública	127.401	132.143	141.252	144.453	144.453
Depósitos bimonetarios	80.658	81.447	72.001	65.601	63.059
M3 bimonetario	91.939	92.363	81.291	74.598	74.598

**Fuente:** Informe económico, año 11, número 41; Ministerio de Economía

A pesar de los problemas por el aumento de la deuda pública y liquidez,...."el 2001 comenzó con un pequeño respiro dado por el "blindaje" financiero anunciado en los últimos meses del 2000, que posponía vencimientos en el pago de la deuda y proveía de fondos frescos para atender problemas de liquidez en el corto plazo. ...en febrero del 2001 la Argentina registró un riesgo país de 700 puntos básicos ....por el acuerdo con el FMI. Dicho acuerdo consistía en desembolsos - sujetos a pautas - de dinero fresco por parte de organismos internacionales y gobiernos a lo largo de tres años - por una suma cercana a los u\$s

20.000 millones- y de renovaciones de deudas por parte de grandes inversores (Bancos, AFJP, compañías de seguros, etc) por una suma cercana..En total, alrededor de u\$s 40.000 millones...a mediados de año la Argentina celebró otro acuerdo financiero, ahora denominado "Megacanje", para canjear títulos de deuda pública por un total de u\$s 30.000 millones, extendiendo los plazos de vencimiento de la deuda - emitiendo bonos bullet o cupón cero- pero aceptando un aumento bastante fuerte en cuanto a la tasa de interés pactada.....

Para el mes de julio, empezó a hacerse evidente que la Argentina estaba rumbo a perder el crédito en los mercados de capitales internacionales- el riesgo país había sobrepasado los 1.000 puntos básicos...Domingo Cavallo, para no convalidar altas tasas de interés, empezó a hacer uso de las reservas del BCRA..financiándose con encajes bancarios al mismo tiempo que hacía un anuncio sobre una posible incorporación del euro a la convertibilidad. Ambas medidas iban en contra de la esencia del régimen de convertibilidad argentino- el uno por uno y el respaldo en dólares de nuestra divisa...provocando un fuerte incremento del riesgo país y una nueva huida de depósitos- la segunda en importancia luego de la sufrida a principios de año, como consecuencia de la renuncia de dos Ministros de Economía.....ante la imposibilidad de tomar fondos...el gobierno hizo el anuncio del déficit cero...se decretó un recorte del 13% a los salarios públicos y jubilaciones.... la profunda recesión volvió a disminuir la recaudación...ante la falta de recursos ( los estados provinciales) empezaron a emitir monedas paralelas...el déficit fiscal se disparó a u\$s 12.000 millones anuales, cuando el déficit acordado con el FMI para todo el año era de u\$s 6.500 millones....el IVA cayo ese año un 20%...seguridad social un 11%....el impuesto a las ganancias y al patrimonio cayeron un 10%.....En resumen la ley de "Déficit Cero" suponía el pago de intereses de la deuda y una vez hechos esos pagos, se ajustaría el resto de los gastos a los ingresos. Pero para pagar los intereses de la deuda había que canjear los pesos que se recaudaban- disminuyendo la liquidez- por dólares- disminuyendo el nivel de reservas- que eran cada vez más escaso, debido al poco ingreso de capitales y a que las divisas aportadas por el comercio exterior eran insuficientes. El resultado era una merma en las reservas, retiro de pesos en circulación,

agravamiento de la iliquidez, aumentos en las tasas de interés y más recesión.

Concepto	1er Tris	2do Tris	3er Tris	4to Tris	Total año 2001
Resultado Global	-3.015.1	-2.189.3	-801.8	-2713.1	-8719.3
Meta FMI ( a Mayo 2001)	-3.123	-1817	-1.310	-251	-6.501
Desvío	107.9	-372.3	508.2	-2462.1	-2218.3

Salida de fondos del sistema

Concepto	Al 22-11-01	Al 03-12-01	Salida de fondos
Depósitos			
en dólares 30 a 59 días	\$ 25.609	\$ 24.827	\$ 782
En dólares más de 60 días	\$ 8.975	\$ 8.653	\$ 322
En pesos 30 a 59 días	\$ 4.218	\$ 3.779	\$ 439
En pesos más de 60 días	\$ 1.302	\$ 1.117	\$ 185
Caja de ahorro y cuenta corriente			
En pesos y dólares	\$ 21.521	\$ 21.717	-\$ 196
Total	\$61.625	\$ 60.093	\$ 1.532

**ANEXO: SITUACIÓN BANCA EXTRANJERA PREVIO A LA DEVALUACIÓN** (La información analizada, fue extraída del web site del BCRA).

Este trabajo nos permite conocer en un sentido amplio, la cantidad de entidades financieras con capital extranjero que operaban en el país hasta el 31.12.01.

Estas entidades se presentan en tres grupos homogéneos, exponiéndose los rubros más representativos de sus estados contables, como también su comparación con el sistema financiero total.

Para comenzar, se destaca que en el Sistema Financiero Argentino existían 108 entidades al 31.12.01, cifra que levemente en los últimos años se viene reduciendo, por cuanto en 1.999 operaban 116 entidades.

Del total de entidades, 51 presentan capital extranjero detentando un 47% del sistema.

Entre los años 1.999 y 2.001 las entidades extranjeras pasaron de 46 a 51 (especialmente por el ingreso de compañías financieras), mientras que en dicho período se reducía el sistema en 8 entidades.

La proporción señalada (47%), se mantiene acorde en distintos rubros contables en los que se efectuó la relación entre banca extranjera con el sistema.

-cifras en miles de millones-

	ACTIVOS	PMOS	DEPOSITOS	PATRIMONIO
SISTEMA	123,9	70,2	67	16,7
ENTIDADES EXTRANJERAS	60,7	35,3	34,7	7,1
relación	0,49	0,50	0,52	0,43

Del ranking que a continuación se ofrece, se observa que para las distintas variables analizadas, de los diez primeros bancos, entre el 45% y 50% son bancos extranjeros. En tanto que los diez primeros bancos representan alrededor del 70%, del sistema.

**RANKING - cifras en miles de millones de pesos -**

	ACTIVOS	PRESTAMOS	DEPOSITOS	PATRIMONIO NETO
1 (1) (Nacional)	17,9 (1)	9,4 (1)	10,7(9)	2
2 (2) (Provincial)	12,9 (3)	7,3(2)	6,1(1)	1,5
3(3) Privado Nac.	10,8(2)	6,4 (5)	5,9(3)	1,4
4(4) Privado Ext.	9,3(4)	5,9(4)	5,8(2)	1,3
5(5) Privado Ext.	8,4(5)	5,6 (3)	4,8(4)	1,1
6 (6) Privado Ext.	7,4 (6)	4,1 (6)	4,3(5)	0,9
7(7) Privado Ext.	7,2(7)	3,7(7)	3,9)(7)	0,7
8(8)Privado Ext.	4,7 (9)	2,6 (8)	2,8(6)	0,7
9(9) Nacional	4,3 (8)	2,56 (otro Municipal)	2,5(otro Prov. Interior)	0,6
1010 Municipal	3,4Otro Priv. Ext.	2,2Otro Priv. Ext	2,1Otro Banco Nacional	0,5
<b>TOTALES</b>	<b>86,3</b>	<b>49,76</b>	<b>48,9</b>	<b>10,7</b>
<b>EXTRANJEROS</b>	<b>37</b>	<b>24,06</b>	<b>24,8</b>	<b>3,4</b>
<b>relacion</b>	<b>0,43</b>	<b>0,48</b>	<b>0,51</b>	<b>0,32</b>
<b>SISTEMA</b>	<b>123,9</b>	<b>70,2</b>	<b>67</b>	<b>16,7</b>
<b>TOP 10</b>	<b>86,3</b>	<b>49,76</b>	<b>48,9</b>	<b>10,7</b>
<b>relacion</b>	<b>0,70</b>	<b>0,71</b>	<b>0,73</b>	<b>0,64</b>

**(6) Caso de estudio**

Seguidamente, se expone la evolución los rubros contables más significativos de las entidades financieras de capital externo, dividiendo a las mismas en tres grupos. Asimismo se detallan los nombres de las entidades que conforman cada uno de estos grupos.

BANCOS LOCALES DE CAPITAL  
EXTRANJERO

21 ENTIDADES INTEGRANTES

BANCOS LOCALES DE CAPITAL EXTRANJERO

- CIFRAS EN MILLONES DE PESOS -

	1.999	2.000	2.001	Variación período		Variación en 2001	
ACTIVO	44.140	55.803	39.607	-4.533	-10,27%	-16.196	-29,02%
TITULOS	4.478	4.709	1.908	-2.570	-57,39%	-2.801	-59,48%
PRESTAMOS	22.911	25.251	24.446	1.535	6,70%	-805	-3,19%
S. PUBLICO	3.294	5.008	7.912	4.618	140,19%	2.904	57,99%
S. PRIVADO	20.054	20.960	17.623	-2.431	-12,12%	-3.337	-15,92%
OCIF a cobrar x vtas cdo. y term.	3.103	5.893	1.826	-1.277	-41,15%	-4.067	-69,01%
OCIF otros	7.192	12.784	3.341	-3.851	-53,55%	-9.443	-73,87%
PASIVO	39.895	50.961	35.326	-4.569	-11,45%	-15.635	-30,68%
DEPOSITOS	24.416	29.765	24.680	264	1,08%	-5.085	-17,08%
OTRAS OBLIGACIONES	14.078	19.586	8.712	-5.366	-38,12%	-10.874	-55,52%
LINEAS EXTERIOR	3.270	2.267	2.203	-1.067	-32,63%	-64	-2,82%
PATRIMONIO NETO	4.245	4.842	4.281	36	0,85%	-561	-11,59%
ROE %	-0,76	6,97	-1,35				

**BANCOS SUCURSALES ENTIDADES FINANCIERAS DEL EXTERIOR**

18 ENTIDADES INTEGRANTES

Caso de estudio.

**BANCOS SUCURSALES ENTID FINANCIERAS DEL EXTERIOR**

- CIFRAS EN MILLONES DE PESOS -

	1.999	2.000	2.001	Variación período		Variación en 2001	
<b>ACTIVO</b>	31.743	30.407	19.456	-12.287	-38,71%	-10.951	-36,01%
TITULOS	3.734	3.526	1.086	-2.648	-70,92%	-2.440	-69,20%
PRESTAMOS	13.409	11.688	9.500	-3.909	-29,15%	-2.188	-18,72%
S. PUBLICO	709	269	727	18	2,54%	458	170,26%
S. PRIVADO	12.279	11.032	8.870	-3.409	-27,76%	-2.162	-19,60%
OCIF a cobrar x vtas cdo. y term.	5.137	5.263	2.206	-2.931	-57,06%	-3.057	-58,08%
OCIF otros	6.881	7.563	2.688	-4.193	-60,94%	-4.875	-64,46%
<b>PASIVO</b>	29.259	27.966	17.205	-12.054	-41,20%	-10.761	-38,48%
DEPOSITOS	13.550	11.915	10.012	-3.538	-26,11%	-1.903	-15,97%
OTRAS OBLIGACIONES	14.882	15.177	6.379	-8.503	-57,14%	-8.798	-57,97%
LINEAS EXTERIOR	2.796	2.829	1.443	-1.353	-48,39%	-1.386	-48,99%
<b>PATRIMONIO NETO</b>	2.484	2.441	2.251	-233	-9,38%	-190	-7,78%
<b>ROE %</b>	2,79	1,49	-1,45				

**COMPAÑIAS FINANCIERAS DE CAPITAL EXTRANJERO**

12 ENTIDADES INTEGRANTES

## COMPAÑÍAS FINANCIERAS DE CAPITAL EXTERNO

- CIFRAS EN MILLONES DE PESOS -

	1.999	2.000	2.001	Variación período		Variación en 2001	
<b>ACTIVO</b>	1.904	1.929	1.702	-202	-10,61%	-227	-11,77%
TITULOS	43	47	6	-37	-86,05%	-41	-87,23%
PRESTAMOS	1.665	1.520	1.322	-343	-20,60%	-198	-13,03%
S. PUBLICO	0	0	3	3		3	
S. PRIVADO	1.656	1.480	1.309	-347	-20,95%	-171	-11,55%
OCIF a cobrar x vtas							
cdo. y term.	21	0	20	-1	-4,76%	20	
OCIF otros	72	193	70	-2	-2,78%	-123	-63,73%
<b>PASIVO</b>	1.551	1.485	1.122	-429	-27,66%	-363	-24,44%
DEPOSITOS	116	170	60	-56	-48,28%	-110	-64,71%
OTRAS OBLIGACIONES	1.373	1.225	955	-418	-30,44%	-270	-22,04%
LINEAS EXTERIOR	125	285	215	90	72,00%	-70	-24,56%
<b>PATRIMONIO NETO</b>	353	444	580	227	64,31%	136	30,63%
<b>ROE %</b>							
	-3,94	-21,86	1,02				

En la tabla que sigue, se consolidan las cifras de todas las entidades extranjeras.

De la misma, se podrá observar que estas entidades perdieron en el año 2001 casi el 8% (\$ 615 millones) de su capital y que, esta caída fue más abrupta en comparación con el sistema (-1,85%).

Por el lado del activo, se destaca una fuerte desinversión, por cuanto sufren una disminución del 31% (\$ 27.374 millones) en el año 2001, mientras que en el año previo habían incrementado la exposición en el país por \$ 10.353 millones.

El sistema en tanto, perdió activos en menor proporción (24%).

ENTIDADES DE CAPITAL EXTRANJERO

- CIFRAS EN MILLONES DE PESOS -

	1.999	2.000	2.001	Variación período	Variación en 2001	
ACTIVO	77.787	88.139	60.765	-17.022	21,88	% -27,374 -31,06%
TITULOS	8.255	8.282	3.000	-5.255	63,66	% -5,282 -63,78%
PRESTAMOS	37.985	38.459	35.268	-2.717	115,8	15% -3,191 -8,30%
S. PUBLICO	4.003	5.277	8.642	4.639	18,20	9% 3,365 63,77%
S. PRIVADO	33.989	33.472	27.802	-6.187	50,95	% -5,670 -16,94%
OCIF a cobrar x vtas cdo. y term.	8.261	11.156	4.052	-4.209	56,88	% -7,104 -63,68%
OCIF otros	14.145	20.540	6.099	-8.046	24,12	% -14,441 -70,31%
PASIVO	70.705	80.412	53.653	-17.052	8,74	% -26,759 -33,28%
DEPOSITOS	38.082	41.850	34.752	-3.330	47,10	% -7,098 -16,96%
OTRAS OBLIGACIONES	30.333	35.988	16.046	-14.287	37,64	% -19,942 -55,41%
LINEAS EXTERIOR	6.191	5.381	3.861	-2.330	0,42	% -1,520 -28,25%
PATRIMONIO NETO	7.082	7.727	7.112	30		% -615 -7,96%

SISTEMA FINANCIERO ARGENTINO

- CIFRAS EN MILLONES DE PESOS -

	1.999	2.000	2.001	Variación período	Variación en 2001
<b>ACTIVO</b>	152.815	163.480	123.923	-28.892	% -39,557 -24,20
				18,91	
<b>TITULOS</b>	15.849	13.889	6.190	-9.659	% -7,699 -55,43
				60,94	
<b>PRESTAMOS</b>	77.699	76.152	70.188	-7.511	9,67% -5,964 -7,83
				84,67	
<b>S. PUBLICO</b>	12.110	15.165	22.363	10.253	% 7,198 47,46
				26,83	
<b>S. PRIVADO</b>	61.810	57.337	45.224	-16.586	% -12,113 -21,13
OCIF a cobrar x vtas cdo. y term.	9.868	13.740	5.159	-4.709	% -8,581 -62,48
				47,72	
OCIF otros	28.287	36.940	17.808	-10.479	% -19,132 -51,75
				37,05	
<b>PASIVO</b>	136.238	146.478	107.236	-29.002	% -39,242 -26,79
				21,29	
<b>DEPOSITOS</b>	81.573	86.570	66.970	-14.603	% -19,600 -22,64
				17,90	
<b>OTRAS OBLIGACIONES</b>	50.332	55.357	35.582	-14.750	% -19,775 -35,72
				29,31	
<b>LINEAS EXTERIOR</b>	10.626	9.144	8.096	-2.530	% -1,048 -11,46
				23,81	
<b>PATRIMONIO NETO</b>	16.577	17.002	16.687	110	0,66% -315 -1,85
<b>ROE %</b>	1,48	-0,21	0,77		

Respecto a la baja de los títulos públicos en el año 2.001 por \$ 5.282 millones, parte obedece a la desvalorización de los mismos, pero en especial se debe al canje de deuda pública acontecido en nov/01. El correlato de este movimiento se ve en los préstamos al sector público que aumentan \$ 3.365 millones.

Los préstamos, que representan el 58 % del activo tuvieron un comportamiento dispar si se compara el sector público y privado. Los primeros aumentaron por lo explicado en el párrafo anterior, en tanto que el sector privado cayó casi un 17% en el 2.001, en especial la línea de descubiertos en cuenta corriente y adelantos.

Los préstamos privados en el sistema cayeron un 21 % en el 2.001, profundizando una tendencia que se arrastra de años anteriores. Comportamiento que no se registraba en los bancos extranjeros.

El financiamiento al sector público (títulos y préstamos) se mantuvo en los tres años en el orden de \$ 12 mil millones.

Los otros créditos por intermediación financiera (ocif), es el rubro que más peso tuvo en la caída de los activos.

Este rubro disminuyó alrededor de \$ 21.500 millones un 78% de la baja del activo.

Lamentablemente, no contamos con mayor apertura como para saber los motivos de este comportamiento.

Por el lado del pasivo, se denota una merma de los depósitos del 17% para el año 2.001 (\$ 7.098 millones), un porcentaje inferior al sistema total que había perdido el 22,7%.

Muy significativa es la baja de otras obligaciones por intermediación financiera, que cayeron un 55% (\$ 19.942 millones) en la que se incluyen \$ 1.520 millones de líneas del exterior.

El movimiento de este rubro está muy relacionado a los ocif, en tanto que es muy común que contablemente se contrapongan estos dos conceptos. El saldo de comparar estos rubros genera una mayor baja en el activos (ocif) por cerca de \$ 1.500 millones.

## ANEXO: DISCURSO DEL VICEPRESIDENTE DEL BANCO A ALTOS FUNCIONARIOS DE LA ORGANIZACIÓN ( MAYO 2002)

(Los nombres de los funcionarios se han suprimido, como así también las referencias a la identificación del nombre del caso de estudio (CE) y los nombres de otros Bancos.)

Creo que este es un buen momento para hablar de algunos temas. Lo que hice fue pensar que era lo que me preguntaban mis amigos del Banco, mis amigos fuera del Banco, mis parientes, las personas que me conocen. Entonces hice un cuestionario que puede ser parecido a algunas preguntas que les hayan planteado a ustedes. Esta fue la forma en que preparé esta charla.

Además no me gustaba que se estuvieran enterando tantos empleados y compañeros de trabajo míos de cosas que nos pasan en (CE) por los diarios, sin una explicación directa de nuestra parte.

Agrupé entonces las preguntas en cuatro áreas: qué responsabilidad real tuvieron los Bancos en esta crisis (ustedes saben que hemos sido objeto de muchas acusaciones y ataques. Para mi había algunas razones para que nos ataquen, pero ninguna fue las que se dicen); qué responsabilidad tuvo (CE); cómo se debería actuar en esta crisis; qué consecuencias ha tenido y tendrá la crisis para el sistema financiero argentino y para (CE) en particular. Y en esas categorías separé las preguntas.

Empecemos por la primera: qué responsabilidad tuvieron los Bancos en esta crisis. A los Bancos se les ha achacado en los últimos tres o cuatro meses, toda suerte de culpas. Y es un tema más mediático, más para buscar rating que real el porque los Bancos tenemos algo que ver con lo que pasó en Argentina.

Partamos de la base de que todos tenemos algo que ver. Estamos en Argentina, somos parte de Argentina, por lo tanto no es que los dirigentes son marcianos y nosotros somos todos santos. Es decir que, como parte de Argentina, algo tenemos que ver, seguro.

Me parece que los Bancos actuaron con muy poca responsabilidad al financiar al Estado casi sin límites cuando sabían que había algunos préstamos que iban a ser de muy difícil cobro. Y me refiero en particular a los préstamos a las provincias.

En el año 2000 ya estábamos en el segundo año y medio de recesión, no había demanda de crédito, y los Bancos grandes de Argentina le prestaron plata a muchas provincias con garantías de los impuestos coparticipables. No me acuerdo qué provincia llegó a tener en el año 2000 dos años de coparticipación prendada por los préstamos que había tomado, y además, la coparticipación representaba el 60% de la coparticipación de esa provincia. Y además esa provincia tenía más del 50 % de su población como empleada del estado en forma directa o indirecta, en el Estado

provincial, municipalidades, distintos poderes del Estado Provincial. Era claro que no los pueda pagar de la misma manera que si yo le prestara a cualquiera de ustedes o ustedes me prestaran a mi los sueldos de los próximos dos años y me los gasto mañana. Es probable que no los podamos pagar.

Entonces (CE) tomó una actitud muy conservadora y muy responsable: paramos de prestarle a las provincias en ese momento. Teníamos prestado en ese entonces 150 millones de dólares. Para ponerlo en perspectiva me comparo con Bancos que llegaron a prestar 1.5000 millones de dólares, y siguieron prestando.

Entonces, si yo pienso que responsabilidad tuvimos los Bancos en su conjunto, fue la de ser prestamistas pocos responsables, sabiendo que había provincias que estaban pidiendo préstamos que no iban a poder devolver y con el agravante de que había un gasto provincial, y supongo, no me consta, corrupción.

Entonces la suma de estas cosas, que hacían que los Bancos siguieran creciendo en su cartera de préstamos y, por lo tanto, de depósitos, creo que fue una actitud de irresponsabilidad de los Bancos.

En el caso particular nuestro, muchos de ustedes conocerán que para no perder cuota de mercado de depósitos y no querer prestarle más al Estado, pusimos un énfasis muy especial en los Fondos Comunes de Inversión, que eran una forma de no perder cuota de mercado de depósitos sin la obligatoriedad de usar fondos para prestarle al Estado en forma de préstamos a las provincias o préstamos en bonos. Por eso tomamos esa posición de liderazgo en los fondos de inversión. Pero no dejaba de ser un círculo vicioso porque las inversiones que tomaban los fondos terminaban en depósitos a Plazo Fijo en Bancos que les seguían prestando a las provincias. Es decir que no tomábamos nosotros el riesgo en forma directa pero éramos parte de una rueda, un sistema que tenía un círculo vicioso de complicada solución.

La primera responsabilidad de los Bancos como prestamistas, que fue parecido a lo que pasó con algunos Bancos en el año 80/81, es haberle prestado al Estado más allá de lo que el Estado podía pagar. Ya era claro que había un déficit creciente en el presupuesto, era claro que el gobierno de De La Rúa estaba manejando la cosa de una manera, por lo menos, difícil de entender hacía dónde iba.

Si pienso qué responsabilidad tuvimos nosotros como (CE), a lo mejor fue la de no decir, no en forma institucional, sino en forma pública, como una manera de influir ante el Banco Central, que tendría que haberle puesto un límite a los préstamos a las provincias. Porque los préstamos a las provincias tenían además una característica también viciosa, que era que como tenían garantía de coparticipación federal, o sea que era un riesgo Estado Nacional, eran calificados como cartera 1, 1 en la categoría de riesgo de crédito. Por lo tanto, todos los incentivos, ganar plata, mejorar la calidad de cartera, no perder cuota del mercado de depósitos, etc. estaban orientados a una

manera que iba a terminar mal inevitablemente. Y yo nunca pensé que podía terminar en como estamos hoy, pero era algo que nosotros podríamos haber dicho, escrito, influido, participado. Me consta que (Presidente de la empresa) habló con (Presidente del Banco Central) más de una vez sobre el peligro de la concentración en riesgo Estado Argentino que estaban teniendo los Bancos grandes argentinos y extranjeros.

Eso no se dijo de esa manera ni se dice hoy de esa manera. Y realmente es una cuota de culpa, en donde la culpa de los gobiernos y su déficit es mayor que lo que yo estoy diciendo. Estoy tratando de hacer un poco de autocrítica del sistema financiero y del (CE), en donde sin ponerme colorado o sin falso orgullo digo que estábamos mucho mejor parados que otros, porque paramos mucho antes.

Ustedes calculen que cuando se cortó la financiación al Estado Argentino, la suma de préstamos a las provincias y al Estado en forma de cartera de bonos de (CE) era de 700 millones de dólares, la del (Banco Entrajero Internacional) creo que era de 200 o 300 millones, y la del primer Banco grande que nos seguía era de más de 2.000 millones, después 2.500 y después 3200 millones, estamos hablando de los cinco o seis grandes Bancos argentinos extranjeros y privados.

En las responsabilidades que se le achacan a los Bancos hay que tener mucho cuidado con como se manejan en este momento los medios. Tomen por ejemplo el título de BAE de hoy, que dice: "Se destinan los fondos sociales para pagar al FMI". Eso es lo que dice como título principal el diario BAE de hoy.

Vamos a suponer que es verdad, que alguna persona o varias en el gobierno hicieron el análisis de que estar en default con el FMI, desde el punto de vista del bien común, es peor que atender determinados planes sociales porque la Argentina caería en una situación peor que la de hoy desde el punto de vista del bien común. De todas maneras, la forma de ese titular, y hemos visto varios referidos al sector financiero, es una forma de sembrar cizaña, porque no está sustentado por un análisis. Y dicho en un programa de televisión escandaloso, se puede leer de la siguiente manera: "para pagarle a los chupasangres del Fondo y a este señor Singh que no entiende nada de lo que pasa en Argentina, va a haber 500.000 argentinos que no comen". Es decir, se puede leer de esa manera. Entonces tenemos que distinguir entre la forma en que se comunican las noticias y la realidad.

Yo circunscribiría la responsabilidad de (CE) a esa parte porque en el resto, y estoy hablando hasta que la crisis estalla, me parece que nos hemos comportado como administradores muy prudentes a punto tal que desde el punto de vista de la liquidez hoy somos el banco más líquido de la Argentina. Y eso es una consecuencia de una cantidad de acciones.

Creo que vale la pena un comentario sobre los medios y el periodismo. Se ha dado en los últimos años en Argentina una situación compleja donde pareciera que los medios no gobiernan a los que escriben, que los que escriben, escriben impunemente cualquier cosa, impunemente en el sentido de que bajo el paraguas de la libertad de prensa, uno puede escribir, criticar, calumniar sin consecuencia. Yo creo que es una de las actividades en la que no hay penalidades para cualquier cosa que ocurra, que se diga o que se escriba. Pasa en todo el mundo, en el sentido de que bajo el concepto de libertad de prensa, cualquier restricción a la pluma de cualquier periodista o a los comentarios de cualquier periodista es siempre impune. Puede decir lo que se le da la gana y no pasa nunca nada. Y el ciudadano se ve totalmente indefenso ante esa situación como nos ha pasado, entonces uno opta por no contestar, no decir nada, mejor no desmentir.

Y a veces puede ser que esté bien, pero la forma de concientización que los medios hacen de las grandes masas es muy pernicioso, a punto tal que el diagnóstico de la crisis se debe a un modelo neoliberal, no se debe al despilfarro, a la falta de disciplina fiscal. Si uno pregunta qué pasa, la culpa la tiene Cavallo con la convertibilidad, la tiene el FMI, nunca la culpa la tiene gastar más de lo que se recauda, nunca la culpa la tiene la corrupción, que se recauda mal, que hay evasión, que hay una deficiencia fenomenal en la recaudación fiscal.

Por otro lado, los dueños de los medios son todos parte de un engranaje de deudas al sistema, deudas pesificadas, deudas no pesificadas, situaciones financieras complicadas como las de cualquier negocio en la Argentina de hoy. Y eso hace un cóctel complicado de periodistas impunes e ingobernados y dueños de los medios tratando de salvarse el pellejo como cualquier empresario.

Durante toda esta crisis hubo mucha incertidumbre política. Incertidumbre política en un sentido amplio, es decir que no estoy hablando de cuánto dura Duhalde o cuánto duró Rodríguez Saá, o por qué se fue De La Rúa, sino de la incertidumbre política provocada por la anarquía de noticias, desmentidos, aseveraciones, nuevos desmentidos, luchas entre poderes, el Poder Judicial que dice una cosa, el Poder Ejecutivo que dice otra. Nosotros tenemos causas por haber entregado plata, causas por no haber entregado plata, es decir toda una incertidumbre jurídica y política que es la que tenemos hasta hoy.

El sistema bancario argentino que tiene como característica que se legisla para el más débil, para que el más débil no tenga problemas. Entonces se arman unas formas de sustentación corporativa de todos los bancos, en donde se hacen estos desaguisados para que a ningún banco le pase nada, no haya ruido, nadie se caiga, nadie le duela. Y la verdad que son distintos. Porque a ustedes más de un amigo le habrá preguntado porque yo que no depositaba plata en el (Importante Banco Privado Nacional) al 12% y si en el (CE) al 6% tengo que correr la misma suerte? No se si a alguno se lo habrán

dicho, a mi me lo dijeron todos.

Pero el sistema funciona así. En las crisis la Argentina es un sólo Banco, promediamos para abajo, y así se legisla, de manera que los peores deudores, que no son los nuestros, puedan pagar, que los que cobraron tasas que tendrían que haberse preguntado como inversores cómo era lógico que se las pagaran, van a cobrar, o van a cobrar con el mismo castigo que el que actuó en forma prudente. Entonces, estamos todos metidos en una misma bolsa, parece el tango Cambalache. Es decir, los que hicimos las cosas más o menos bien y los que las hicieron muy mal. Pero así funcionan.

Una pregunta que le deben haber hecho a muchos de ustedes, especialmente por declaraciones en los diarios, es si es posible devolverle los depósitos a los ahorristas cuando el BCRA dice, el 2 de enero de 2003. La respuesta es que los depósitos en un sistema con confianza se pueden devolver a su vencimiento, en la medida en que haya otras personas que se interesan en invertir. Si uno trata de devolver todos los depósitos es imposible, ningún Banco puede, nosotros tampoco. Entonces la respuesta que nosotros siempre hemos dado a los medios, a los jueces, etc. es que (CE) siempre estuvo en condiciones de devolver los depósitos en situaciones normales hasta el 30 de noviembre. Estábamos en condiciones de devolver los depósitos a medida que vencían, teníamos una gran liquidez, una liquidez fenomenal. Teníamos una cartera de bonos líquida, no teníamos ningún redescuento tomado, teníamos el 20% de encaje y desencaje, estaba en su mayoría en el Deutsche Bank Nueva York en dólares. Era posible de devolver todo lo que nos pidieran en situaciones normales. No hubiéramos podido devolver todos los depósitos a la vista si hubieran vencido ese mismo día.

¿Quiénes pueden devolver los depósitos y quiénes no pueden? Yo creo que hay Bancos que aún en condiciones normales no pueden devolver los depósitos porque tienen una cartera de préstamos tan ilíquida por su calidad que no van a poder hacerlo. Cuando digo devolver los depósitos digo devolver normalmente los depósitos a medida que vencen algunos, otros se renuevan y aparecen clientes nuevos.

Además ha habido una transferencia grande de depósitos entre bancos, muy grande porque la sabiduría popular es bastante sabia, se rige por lo que le cuentan, por lo que dice un amigo, por lo que charlaron en un café; pero generalmente coincide con las apreciaciones que hacemos nosotros en el área de las discusiones financieras analizando los riesgos de los bancos. No se equivocan mucho.

Entonces, en la progresión que venía la caída de depósitos que empezó a mediados del año pasado, había Bancos que en algún momento no iban a poder devolver los depósitos. Y se optó porque nadie los devuelva. Esa fue la decisión. Como algunos Bancos no podían devolver, dos o tres, entonces no devolvía nadie. Esa fue la decisión que se tomó. A lo mejor fue la decisión correcta, no la estoy criticando. Tampoco yo se como se hubiera podido manejar una Argentina donde determinados Bancos no podían

devolver los depósitos y se decide que el que no puede devolver que quiebre, para eso está la ley de concursos. No se que hubiera pasado con el resto de los bancos. No hubiera sido tan sencillo como lo cuentan.

Pero la decisión que se tomó fue esa, y por eso es que hay tanta virulencia contra algunos bancos. Parte de la virulencia contra algunos bancos, como nosotros, es porque nuestra clientela tenía la convicción de que nosotros éramos distintos y que nos podríamos haber comportado en forma distinta.

Mucha gente me preguntó si (CE) se va a ir de la Argentina. Si vamos a cerrar. Yo se lo pregunté a nuestro Chairman. No lo llamé para esto sino que estaba hablando de otro tema y le pregunté a (NOMBRE DEL CHAIRMAN). Nos vamos a ir de la Argentina? Me parecía que era la forma más directa de saber qué se estaba pensando. Y (NOMBRE) lo que me contestó es: no nos vamos a ir de la Argentina, salvo que nos obliguen a perder plata. Es decir, nosotros no nos vamos a ir de Argentina por perder plata por ser malos managers, ahí nos cambiaran a nosotros. Pero lo que me dijo es, si nos obligan a perder plata nos vamos a ir de la Argentina. No nos vamos a quedar en ningún país donde las reglas de juego obliguen a perder plata.

Las reglas de juego que imponen hoy no nos obligan a perder plata. Hemos perdido mucha plata como consecuencia de la crisis. Pero yendo de acá para adelante todavía no está claro que la situación nos obliga a perder plata. No hay ninguna disposición o ecuación del manejo del negocio bancario y financiero que nos obligue a perder plata. Es decir la repuesta es no tenemos ninguna intención de irnos de Argentina. Si nos obligan a perder plata nos iremos de cualquier país. Porque nuestro negocio no es ir a un lugar a perder plata seguro.

Mucha gente me pregunta si va a haber despidos. Yo me imagino dos escenarios que no tienen porque ser simultáneos.

El primero, el negocio de servicios financieros desde un punto de vista de ahorro, inversión y de crédito, está muy herido. Es difícil imaginar cuando un argentino vuelve a depositar plata en un banco, a dejarla por un tiempo, de manera que nos permita hacer un préstamo. Yo no conozco a nadie que me diga, tengo un montón de plata, por qué ventanilla entro? Entonces nuestro negocio desde el punto de vista de depósitos, inversión y préstamos se va a achicar. Tenemos mucho trabajo para hacer, tenemos muchos préstamos para cobrar, pero nuestro negocio de préstamos, inversiones o depósitos, en el sentido de ahorro, se va a achicar.

En el sentido transaccional creo que no se va a achicar, creo que se va a acelerar, va a haber poca plata para las mismas transacciones, va a aumentar la velocidad de circulación del dinero, no creo que se achique en ese aspecto. Pero nuestro negocio va a ser más chico, no nos engañemos.

Es impensable que el negocio financiero tenga el tamaño que tenía pre-crisis. Porque

estas cosas son largas, no duran dos meses. Por más que la Argentina renace de sus cenizas en forma milagrosa, no sabemos como estamos todos deprimidos y de golpe estamos todos creciendo. Nos ha pasado varias veces sobre todo a los que tenemos algunos años. Pero la verdad es que tarda en el tiempo.

En el año 89 con el Plan Bonex, tuvimos que achicarnos. Después, en el 91, empezó a crecer y a surgir mucha confianza; pero antes de eso hubo un achique. Y no veo la posibilidad de que podamos escapar a esa realidad. Hoy estamos todos corriendo detrás de la pelota, como en el partido de fútbol de los chicos, haciendo cambios, cambio tras cambio, clientes que se agolpan, colas, cambios en las reglas, que nos tienen a todos muy ocupados, pero están disimulando la falta de existencia de un negocio real para un Banco, que es intermediar entre el ahorro y la inversión. No tengo la menor idea del tamaño porque no lo hemos calculado pero todos los Bancos y (CE) van a ser negocios más chicos. Durante un tiempo. Espero que sea el más corto posible.

Muchos me preguntaron que pasaba con los planes que teníamos en carpeta en el año 2001 y 2002. La gente de Tecnología que está acá es la que más sabe de la cantidad de planes que pasaron a un cajón. En parte porque muchos no tenían el menor sentido en la Argentina de hoy, porque no había a quien ofrecerle lo que habíamos pensado hacer, y muchas otras por incertidumbre, por el costo. Hemos desactivado una cantidad de planes.

Yo les digo que a veces cuando entro a este edificio pienso en qué empresa estábamos pensando en el año 97 cuando decidimos construirlo (SE REFIERE A LA TORRE QUE SE CONSTRUYO EN PUERTO MADERO). Y tampoco me imagino como sigue esta empresa. No se si les pasa a ustedes, que es como que entran a un lugar que en este momento es difícil de decir por qué estoy acá, qué hago, es raro, estoy en un ambiente tipo burbuja de lo que está pasando en Buenos Aires. A veces me siento mal por no estar en Florida y Diagonal (CASA CENTRAL; SUCURSAL CENTRO), sabiendo las penurias que está pasando la gente en Florida y Diagonal para entrar, para salir; estoy hablando del barrio más que nada y de las cosas que pasan en la City.

Esta situación en la que los préstamos se pesificaron 1 a 1 y los depósitos 1.40 a 1 nos generó un desbalance fenomenal entre nuestro pasivo y nuestro activo, por el cual el gobierno está dando un bono. Por lo tanto, lo que antes era un activo muy centrado en el sector privado, en los clientes nuestros, en los análisis nuestros, en los riesgos que habíamos decidido tomar, se convirtió en una buena parte en un riesgo que decididamente no queríamos tomar, por eso manejamos de esa manera el riesgo público durante el período pre-crisis, pero que no tuvimos más remedio que tomar. Por lo tanto, (CE) en este momento tiene una cantidad de bonos de un país en default mucho más grande que la que nosotros hubiéramos elegido voluntariamente.

Otra pregunta que me hacen siempre es cómo se siente nuestra Casa Matriz. No es fácil entender bien como se sienten. Se sienten muy confundidos. No entienden cómo la Argentina durante tantos años un país predecible, se convirtió en un país incomprensible y poco confiable, en el sentido de la estabilidad.

Mis más amigos en la Casa Matriz me dicen que se sienten muy solidarios con nosotros, con los empleados. Imagínense que ellos miran por la CNN, por lo tanto les parece bastante peor de lo que es. Es como cuando ustedes miran Bogotá en CNN. Nosotros tenemos colegas que trabajan en Bogotá y mandan a los chicos al colegio, van al supermercado, compran, duermen, van a veranear, etc.

Entonces la visión de una persona que vive en (Ciudad donde está radicada la casa matriz), que lee diarios americanos y que mira el Buenos Aires de CNN y a la que además le contamos nosotros que nos asaltaron en tal sucursal, que nos cacerolearon en tal lado, lo que pasó el lunes en el lobby de Florida y Diagonal, lo magnifican y hace que se sientan muy solidarios desde el punto de vista personal con todos nosotros. Yo recibo cada tanto emails que me dan la sensación de que nos ven como que estamos pasando penurias mayores de las que realmente pasamos desde el punto de vista de seguridad, ambiente de trabajo, etc.

Pero hay otro sentimiento, que es importante, que es de bronca. Y no es de bronca hacia la Argentina por ser Argentina. Es de bronca por tener una inversión tan grande en un país que ha hecho lo que ha hecho en los últimos cinco meses, que realmente es muy difícil de entender para cualquiera. Imagínense para gente que entiende mucho menos por qué pasó lo que pasó.

Yo diría que estos son los dos sentimientos más fuertes. No una bronca hacia la Argentina como nación o como bandera, sino una bronca de decir fue innecesario, gratuito, podría haber sido distinto, lo podrían haber manejado de otra manera, nos han obligado a hacer cosas que no hubiéramos hecho, obligado a perder plata. A punto tal que ustedes leyeron en los diarios que la Casa Matriz tomó una previsión para este año de una cifra que a mi me pareció enormes, que es 1150 millones de dólares. Cuando uno ve una corporación que gana 3.000 o 4.000 millones de dólares por año, tomar una pérdida de 1150 millones por un país que tiene el 3% de los activos se da cuenta que es enorme la cantidad de pérdida que según el grupo de contaduría de finance de (CASA MATRIZ) toma conservadoramente. Ellos piensan que podemos perder menos plata pero nunca gusta decir a los accionistas que vas a perder poco y después perder mucho. Siempre es mejor decirles voy a perder mucho y después me fue mejor.

Otra cosa que quería comentarles en la situación judicial de (Presidente del Banco), de (Gerente General) y mía, a raíz de la causa que tomó estado público del Juez (XX). Les cuento el final. Nos han decretado la falta de mérito. La falta de mérito es algo

que no deja a nadie muy contento porque pareciera decir: cómo no les pude probar lo que quería váyanse pero si pudiera hubieran dicho otra cosa. No es que probé lo que quise probar, no encontré nada, por lo tanto váyanse por la puerta de enfrente, son inocentes. Pero así terminó. Así es la situación de hoy .

¿Cómo empezó? Y la verdad es que no lo sabemos. No entendíamos cómo era la causa. Leyendo todas las declaraciones, preguntas y considerandos finales, se percibe que el juez, no se si de motus propio o inducido por alguien, tenía o tiene una teoría en la cual un grupo de Bancos importantes, no todos los que llamó sino más que estos, habíamos estado durante todo el año 2001 sugiriendo a nuestros clientes que se llevaran la plata de la Argentina y que cuando nos quedamos sin depósitos le pedimos al gobierno que arme un corralito. Eso fue lo que uno lee leyendo entre líneas y dentro de las líneas.

Ustedes saben que no fue así. Hubiera sido suicida porque nos hubiéramos quedado sin depósitos. Yo creo que lo que pasó es que los Bancos perdimos depósitos cuando empezó a armarse la crisis en la época en que De La Rúa lo hechó a Lopez Murphy, tomó a Cavallo y de ahí en adelante fue un desbarranque. Pero de todas maneras eso fue lo que se puede leer después de todas las preguntas que le hicieron a los banqueros y los considerandos. Fue una situación desagradable. Nos prohibieron salir del país, cuando no éramos personas que nos íbamos a escapar; le pidieron al presidente del (Importante Banco Extranjero internacional) un depósito de 20 millones de pesos para salir del país por cuatro días para irse a Casa Matriz. Todo eso por suerte pasó. No terminó bien. Terminó bien en el sentido personal, en el sentido de que toda la fantasía que quisieron probar no pudieron probar nada, porque no lo habíamos hecho. Pero estuvo en la prensa, y es muy fácil acusar y muy difícil desmentir.

Los que declararon fueron (Gerente General y Presidente), a mi no me llamaron, no entiendo por qué. No me siento celoso, prefiero no haber ido, pero la verdad es que me sentí mal respecto de ellos, por qué (ellos) y no yo?

Entonces frente a la pregunta de qué es lo que piensa Casa Matriz de nosotros, están muy preocupados. Están tratando de que con las previsiones que tomaron descubran sorpresas que la Argentina seguramente nos va a dar. Y yo espero que Argentina comience a dar señales, porque nosotros no podemos convencerlos de que está todo bien , que las cosas van por buen camino solamente con lo que les decimos. Tienen que haber hecho concretos. No es que no nos creen porque además tampoco les decimos mentiras. Les decimos la verdad, lo vemos con ojos un poco más bondadosos porque es nuestro país , pero la verdad.

Mucha gente me pregunta qué dice (Consultor de la City), qué dice (Otro Consultor de la City) qué dice (Idem), la gente a la que consultamos normalmente para preparar

nuestro presupuesto.

Yo como resumen les diría, (Nombre de Consultor), que es una persona muy optimista por naturaleza con respecto a la Argentina, una persona que quiere mucho a nuestro país, piensa que va a haber una inflación muy alta, piensa que va a haber un tipo de cambio más alto, piensa que esto es una tranquilidad transitoria porque no están dadas las bases sólidas como para mejorar esta situación en una forma más permanente, y está muy preocupado por la prolongada ausencia de crédito que cree que va a haber, tomando al crédito como una variable necesaria como para iniciar cualquier camino de crecimiento. Entonces cuando no hay crédito interno ni externo es difícil imaginar un país que despegue. Y la verdad que a mi juicio tiene razón. Es difícil imaginar cómo vuelve el crédito interno o externo.

(Nombre del consultor), que es otra persona que consultamos, conocedor de los temas políticos, piensa que Duhalde tiene un problema complicado por delante, la coalición radicalismo bonaerense y peronismo bonaerense con algunos apoyos regionales, es una coalición complicada. Uno se pregunta dada como es la organización política de Argentina si este es un país gobernado por gobernadores, es un país gobernado por tres poderes, si es un país gobernado por los vaivenes para quedar bien o atacar a la Corte Suprema. Es decir Duhalde tiene una situación muy complicada por delante y además tiene falta de realismo económico. Por suerte me parece que dos personas, con las que yo he tratado más con una que con otra, que son Remes Lenicov y Mario Blejer, son personas bastante sensatas, tipos tranquilos, sensatos, se puede hablar. Pero tampoco tienen muchas herramientas y tienen muchos condicionamientos políticos.

Una cosa que me olvidé de decirles de nuestra casa matriz. Cada vez que hablamos con nuestra Casa Matriz vemos que ponen un énfasis que me sorprende en el cuidado de la seguridad de nuestros empleados, de todos nosotros. Y esto se refiere a las situaciones que hemos tenidos de amparo con la participación de la policía, amenazas de llevar presos a gerentes y funcionarios nuestros.

Nosotros hasta el momento hemos pagado unos 80 millones de dólares que al tipo de cambio de hoy de 2.75 nos cuesta por cada dólar que entregamos la diferencia entre 1.40 y 2.75. Nos cuesta 1.35 de pérdida cada vez que pagamos un dólar porque a nosotros nuestros deudores nos van a devolver pesos.

Sin embargo, cada vez que hablamos con nuestra Casa Matriz, y esto lo quiero destacar, porque cuando uno mira la ecuación tan clarita, esto de la pérdida que significa pagar un amparo, lo que nos dicen de (Casa Matriz) es para mi encomiable y me enorgullece: nunca comprometan personalmente a ningún empleado, nunca. Me refiero a su libertad, a su situación jurídica, que no esté procesado. Y nunca nos han dicho una cosa distinta. Nunca. Y saben que vamos por 80 millones de dólares y camino a, no se, 150, 200. Siempre nos dijeron lo primero que tienen que proteger es la integridad física, moral, personal, la imagen de sus empleados, incluidas la nuestra, la

de todos los directores. Nunca tuvimos una sola discusión respecto de eso. Lo digo porque lo han dicho en forma expresa y creo que muchos de ustedes no lo saben. Nunca les ha cabido duda. Tampoco nos cupo duda a nosotros.

En lo que va del año estamos reportando a (CASA MATRIZ) que en el primer trimestre vamos a ganar 12 millones de dólares. Quiero explicar muy bien que quiere decir esto.

Primero, nosotros veníamos ganando entre 15 y 20 millones, en épocas normales, estoy hablando hasta setiembre, octubre ( Se refiere al 2001).

Pero esa ganancia no contempla el hecho de que nuestro patrimonio que no pudimos proteger en términos de dólares, y que era de 800 millones de dólares al 31/12/01, hoy es 150 millones de dólares y eso es solamente el efecto de convertir en dólares un patrimonio que está en pesos. Y que no tenemos forma de proteger, como teníamos en otros momentos, frente a la devaluación. Ustedes saben que hemos tenido que vender la posesión de dólares. Nos hemos defendido por suerte de tener que venderla a 1.40 en enero, nos opusimos con firmeza porque lo considerábamos una expropiación tener que vender a un tipo de cambio inferior al del mercado. Pero desde hace dos semanas estamos vendiendo toda nuestra posesión de dólares excepto el 5% de nuestro patrimonio que es lo que nos permite las normas vigentes. Y eso hace que cada vez que el tipo de cambio se mueva nuestro patrimonio sea más chico medido en términos de dólares. O sea que la ganancia operativa, que es la diferencia entre ingresos y egresos es de 12 millones de dólares. La pérdida patrimonial desde el 31/12 hasta el 31/3 es enorme, es decir la diferencia entre 800 millones de dólares y 150 millones, que es pasar de un tipo de cambio 1 a 1 a otro de 2.90.

Yo no tengo más nada que comentarles. No quiero iniciar un diálogo regular porque no me parece que la situación lo permita. Pero me pareció que había pasado demasiado tiempo sin hablar de cosas que están en las cabezas de todos nosotros, que nos preguntan a todos nosotros. Si tienen otro tipo de dudas, si puedo las contesto.

#### Ira Pregunta

La pregunta es qué hemos hecho en relación a los Fondos Comunes de Inversión para proteger a nuestros inversores.

Es un tema muy complejo porque la principal parte de las carteras de Fondos estaban en unos Fondos denominados money market o de dinero, que eran principalmente plazos fijos en otros Bancos y en (CE) y Letes que tuvimos que suscribir obligados por el gobierno.

El gobierno nos obligó a comprar, primero el 35 %, después el 25 y después el 15% de Letes, que están todas impagas y en default. Pero la mayor parte de nuestra cartera está en plazos fijos en otros bancos, en forma de certificados de depósitos a plazo fijo en (Principales Bancos extranjeros). Yo diría que en una decisión valiente y cobarde. Valiente en el sentido de que teníamos que pedir un amparo que fuera en

contra de otros Bancos y de nosotros mismos como emisores de un plazo fijo. Y cobarde o realista en el sentido de la responsabilidad personal que le cabe a los directores de 1784 S.A. y a algunos apoderados del Banco como sociedad depositaria, como responsabilidad fiduciaria de defender los intereses de los ahorristas como si fueran propios. Después de no mucho debate, porque era muy clara la obligación que teníamos, hicimos un recurso de amparo igual que los que ustedes conocen ante un juzgado, pidiendo la restitución de los plazos fijos en la moneda de origen, y en su integridad, por ser plata de 50.000 ahorristas. Ningún colega de los otros Bancos dijo lindos. Ahora está en la justicia, no ha sido resuelto todavía. Ustedes saben que hay más amparos que la capacidad de los jueces de analizarlos y dictar sentencia. Pero el hecho es que el Fondo (Nombre) tomó esta decisión y a pesar de todas las críticas que recibimos de nuestro competidores, finalmente todos hicieron exactamente lo mismo, porque se dieron cuenta de que hay una responsabilidad fiduciaria muy importante, muy parecida a la que tienen los directores de las AFJP, y que están por iniciar una acción en contra de la pesificación de los bonos canjeados. Porque es una responsabilidad sobre dinero de otros. La diferencia fundamental entre un depósito y un fondo es que de un depósito nosotros somos deudores, es parte de nuestro pasivo, tenemos una legítima defensa frente a nuestros pasivos, como también tenemos una forma legítima de defendernos frente a deudores que no nos pagan por nuestros activos. En cambio, cuando uno tiene un rol fiduciario, o sea que le han confiado plata de terceros para manejarla fuera de los activos y pasivos de (CE), como es el caso de los Fondos de Inversión, nuestra obligación primaria es hacia los depositantes y eso fue lo que hicimos. Muchos no lo entendieron, generó confusiones, algunos creyeron que tenían que ir a las sucursales a buscar la plata y hubo que explicarles.

## 2 Pregunta.

Todos los préstamos que nuestros clientes tomaron directamente con nuestra Casa Matriz, no fueron pesificados porque el acreedor estaba en el exterior. De ahí vienen casi todas las declaraciones de default de las empresas de servicios públicos privatizadas, Aguas Argentinas, Metrogás y Telecom, y por ahí alguna más que me olvido. La verdad que tener la tarifa de los servicios públicos pesificados y la deuda dolarizada sin ninguna cobertura, es muy difícil de pagarla.

Yo estoy contento que no me aumente la factura de teléfono, pero entiendo la dificultad de devolver los pasivos a 2.75 y cobrarme el pulso 1 a 1.

Yo creo que se nos ha ido la mano en el déficit futuro adicional. Acá hemos firmado bonos compensatorios con los Bancos, el tema es quien los va a pagar? Los vamos a pagar nosotros finalmente. Me parece que casi prefiero pagar la cuenta de teléfono porque por lo menos puedo no usarlo. Pero que me agreguen déficit y me empiecen a aumentar los impuestos futuros.. Hay presiones para que eso ocurra.

El otro tema es que hay una gran desilusión por los efectos negativos de la devaluación

y la falta de efectos positivos. No están a la vista. Hay algunos muy chiquitos. El otro día me contaba un amigo que hay una fábrica de escobas en Arrecife que se llama la gauchita, que tomó 30 personas porque ahora no vienen las escobas de Brasil...Puede ser que se empiecen a ver cosas aisladas, pero la verdad que las ventajas tan esperadas de la devaluación no están, y yo creo que no están porque no lo estuvieron nunca, porque nadie explicitó que uno de los objetivos importantes de la devaluación era bajar los salarios del público y las jubilaciones. Y eso es lo que se hizo.

Lamentablemente nos bajaron el salario a todos para hacer eso.

Yo preferiría que no hubiera un seguro de cambio. Ya lo experimentamos en el año 80/81 cuando todos los argentinos pagamos las deudas de las empresas endeudadas y la verdad que no nos fue bien. Tuvimos la década del 80 que fue una década perdida desde el punto de vista del crecimiento, desde el punto de vista político, desde el punto de vista económico. La verdad que prefiero pagar más caro el teléfono y no hablar si no puedo pagarlo que nos diluyan a todos los salarios para pagarle la deuda a (Empresa de Telefonía).

### 3 Pregunta:

Va a haber algunos problemas con algunos Bancos privados por falta de liquidez, porque piensen que nosotros somos los más líquidos, y al ritmo que vamos pasamos a tener problemas de liquidez en setiembre. O sea que debe haber bancos, en el sector privado estoy hablando, que deben tener problemas de liquidez hoy. Entonces es muy difícil diferenciarse a costa de los demás.

Ahora, tampoco vimos nunca el horno como para bollos como para decir vamos poner plata para quedarnos con una cuota de mercado mayor todavía y vamos a darle un mensaje a los clientes distinto. Porque darles el mensaje de que estamos más líquidos pero que no les vamos a pagar, darles el mensaje de que estamos más líquidos pero que les vamos a pagar como está reprogramado...Yo todavía no he encontrado, salvo mensajes del tipo de esta reunión hecho para clientes para explicar qué pasó, por qué nos pasó lo que nos pasó.

Uno de los efectos más perniciosos de esta crisis es el enfrentamiento que ha producido. Estamos todos, proveedores contra clientes, deudores contra acreedores, intermediarios contra todos, gobierno, poder judicial contra los Bancos, medios contra los Bancos, pero por otro lado deudores de los Bancos..es una situación de tirantéz muy complicada.

### Pregunta 4

Omar: No se está viendo como una oportunidad esta crisis como para un crecimiento, teniendo en cuenta que las variables macroeconómicas no cierran algo tiene que cambiar. Esto no puede ser una oportunidad para un Banco bien posicionado en una Argentina que en algún momento va a cambiar. No se ha visto esto como una

oportunidad para una Argentina que en algún momento va a cambiar

Creo que tenés razón. Los temas de timing son los más difíciles. Si uno toma una decisión de quedarse con una cuota mayor de mercado poniendo plata, en este momento puede ser muy barato hacerlo. El tema es si este es el momento o es más adelante. Porque vamos a suponer que los 1150 millones que dice nuestra casa matriz podemos llegar a perder se pierden, y que se pierdan por las razones que fuere. Si uno se expande, va a perder más. A mi me contaron algunas personas que hay alguna gente buscando oportunidades, por ejemplo está invirtiendo en propiedades. Alguien me dijo que tiene amigos que viven en EEUU y que están comprando departamentos en Buenos Aires (SIC). Si uno ingresa dólares a tres pesos, que es el precio al que ingresas en el corralito, después compra un plazo fijo y se compra un departamento en Buenos Aires, ese es el precio mínimo de entrada. Yo no creo que hoy sea el precio mínimo de entrada en el negocio de entidades financieras. Esta es mi opinión. Creo que hay que esperar un poco. Me parece que todavía no hay nadie que ostensiblemente haya tirado la toalla. Porque Banco (Privado Nacional) cerró la sucursal en Resistencia por la misma razón que la cerraríamos nosotros mañana si pudiéramos. Pero eso no quiere decir que Banco (privado nacional) se va. Yo esperararía.

Pregunta 5 Darío

Yo creo que no falta mucho para que un Banco extranjero, su Casa Matriz, diga no pongo más plata, por la cantidad de irregularidades y arbitrariedades a las que se han visto expuestos, igual que nosotros. Nosotros, por suerte, no estamos teniendo que recurrir a nuestra Casa Matriz. Debe ser difícil ir a nuestra Casa Matriz y decirle mándenos cien millones de dólares. Ojalá no lleguemos nunca a esa situación. No me extrañaría que pronto haya un Banco que diga mi casa matriz no me manda más un dólar.

Es probable que cuando salga el decreto y todos los datos sobre la posibilidad de los depositantes de llevarse un bono en dólares a diez años por el 100% de su plazo fijo originalmente en dólares, que la Corte sea un poco más realista con la imposibilidad de los Bancos de pagar al no haber expropiación o violación del derecho de propiedad frente los amparos del corralito, salvo para casos de humanidad muy claros. Yo creo que eso va a tener que ser inevitablemente así porque los Bancos no pueden seguir devolviendo depósitos. Porque a parte se acabaron los amparos el 28/2 pero me han dicho que se han iniciado acciones ordinarias pidiendo medidas cautelares. Y la diferencia se está dando en que no le entregan la plata al depositante sino que el juez pide que se deposite en el juzgado hasta que se termine de dirimir la cuestión de fondo, con lo cual el problema para la iliquidez de los Bancos sigue siendo exactamente lo mismo.

Yo creo que el público depositante no se va a bancar cobrar a 1.40 empezando a cobrar en marzo del año que viene con una tasa de ajuste a la que nadie le cree. Porque si bien los índices de precio no han cambiado, en una inflación que se acelera vos estás viendo los precios de abril, y se ha publicado recién el índice de marzo, que además es 15/2 15/3. Entonces vos estás mirando los precios de hoy y el índice te refleja el de 15/2 15/3. Y eso cuando la inflación es muy alta... Bueno, los que vivieron la hiperinflación se deben acordar que pasaba a ser más importante el arrastre que pasaba al otro mes que lo que pasaba ese mes.

#### Pregunta 6

Estrategias hay varias. Por ejemplo, hemos disminuido nuestras inversiones no necesarias inmediatamente al mínimo, protegemos la liquidez todo lo que podemos. No hay una estrategia de negocio. Acuérdense que nosotros somos un Banco que ganaba plata tomando depósitos y prestando o administrando inversiones, no éramos un Banco donde todo el mundo venía a pagar los impuestos, a pedirnos una cuenta corriente porque era barata o porque teníamos 140 sucursales y el clearing era muy fácil. Somos un Banco muy basado en el manejo de depósitos, manejo de préstamos, muchos manejos de préstamos financiados desde el exterior, 1.800 millones, y mucho manejo de inversiones en forma de Fondos. No estamos armados para ser solamente cobradores de impuestos y servicios públicos y clearing de cheques, con eso nos fundimos con la estructura que tenemos.

#### Pregunta 7

Sin decir tiempos nos dicen lo siguiente. Firmar un acuerdo con el FMI no es muy importante desde el punto de vista financiero. Si lo es desde el punto de vista de sello de calidad, auditor confiable. De ahí en adelante nos sentaremos a conversar qué hacemos con los 130.000 millones de deuda que tenemos con los intereses todos impagos. Además no va a ser fácil. Todavía no hemos empezado con eso. Entonces, terminado el acuerdo con el FMI y terminada la negociación de la deuda con un acuerdo aceptado por los acreedores, la Argentina entrará por un carril lento de recuperación de su credibilidad.

Eso, política parte. Supongamos que no tenemos ningún traspié político. Es muy difícil imaginarse que la Argentina recibe un dólar nuevo, voluntario, que no tenga nada que ver con la refinanciación de lo existente antes de enero del año que viene. Es muy difícil de imaginar que eso ocurra. Sacando temas intercompañías, financiación de algunas importaciones o exportaciones que se manejan de otra manera y tienen otro tipo de garantía.

Ustedes fíjense que para usar la liquidez sobreabundante en la plaza, producto de los redescuentos y la emisión el BCRA tuvo que salir a colocar Letras a tasas altas, nominalmente altas, porque no hay nadie, ningún Banco que esté tomando dinero. Es

decir que no es que no nos den dinero, tampoco lo queremos, porque no sabríamos que hacer. Sumado a que no tenemos inversores con ganas de poner plata, tampoco hay Bancos con ganas de tomarla. Yo diría que si no hay ninguna cosa super negativa o super positiva en la parte política, yo diría que en enero del año que viene comenzaremos a recibir algún crédito voluntario para algo a una tasa muy alta.

Cómo esperamos que nos van a prestar un dólar en agosto o en junio si todavía no le hemos dicho a nadie como vamos a pagar lo que no pagamos? Nadie sabe como vamos a pagarlo. Lo único que se sabe es el precio al cual se cotizan nuestros bonos, que valen 20%, lo que implica una quita de 80%. Yo creo que no va a ser una quita tan grande. Yo creo que el gobierno no lo sabe. Y nosotros tampoco.

Después de una crisis tan grande, por prolongada que sea, los países resurgen, y a la Argentina le va a ir bien, nos va a doler la barriga mucho tiempo.

Mi intención más que de discurrir sobre el futuro que no es mi especialidad, era hablar mano a mano de algunas cosas que están en bocas de todos, las preguntas que nos hacemos todos los días y me parece que es importante con las pocas precisiones que uno tiene, habérselas transmitido.

#### Pregunta 8

Yo creo que vamos a seguir manteniendo una política diferencial para empleados. Así como teníamos tasas para empleados tendremos una política diferencial para empleados. Estamos en un período de 180 días donde las cuotas son todas iguales, mientras el capital se indexa. Ustedes deben saber que hay algunos cálculos hechos donde por el sistema francés de amortización, por el hecho de estar devengando una tasa menor durante este período de 180 días a la tasa pactada, lo más probable es que las cuotas iniciales, aún del préstamo indexado, sean menor a las cuotas que están pagando los deudores hoy. Eso no ayuda en el sentido de que el capital sigue creciendo. En los períodos de inflación que tuvimos muchos, teníamos una política de ajuste salarial, no era que indexábamos nuestros salarios pero fueron acompañando con ciertos desvíos la tasa de índice de costo de vida. En la época de inflación alta corregíamos los salarios.

Al negocio no le va bien, y los salarios por la forma en que venían, como quedaron al 31/12, quedaron altos. Ojo, no es que tu salario es alto, no me mal interpretes. Quedaron altos 1 a 1. Después, la devaluación los hizo desaparecer en dólares pero también hizo desaparecer un montón de ingresos. O sea, quedó pesificado todo el negocio. El negocio en dólares que teníamos va surgir en día que arranque, que es toda la parte de financiación internacional, exportación e importaciones, cartas de crédito, etc. Pero de eso tenemos muy pocos negocios. Nuestro negocio quedó pesificado hasta que la economía arranque. Yo estoy seguro que después de una caída del salario real no

se de cuanto porque no lo tengo estudiado, vamos a empezar a ajustar los salarios. Habrá algunas situaciones que quedarán demasiado en el borde de una nueva cuota indexada. La indexación es peligrosa, no le gusta a nadie.

El otro día me llamó un sobrino mío que tenía un préstamo tomado en el Banco que era originalmente de 50.000 dólares, hoy de 45000 pesos, indexado le daba 47.000 pesos. Y me preguntaba si el suegro le prestaba 15.000 dólares, si le convenía pagarlo. Y todas las veces que hubo indexaciones en la Argentina que superaron las posibilidades de pago el gobierno hizo algo por lo cual se licuaban de nuevo los préstamos. Es una respuesta difícil para dar a un sobrino, porque después le voy a tener que pagar yo al suegro.

Lo que le dije es que posiblemente haya algún momento antes del 30/6 en el que su préstamo en dólares valga algo menos que hoy, especialmente comprando un plazo fijo para cancelarlo.

Yo diría que de aquí al 30/6 si vos tenés la posibilidad de cancelar total o parcialmente el préstamo, hacé la cuenta y por ahí aprovechalo.

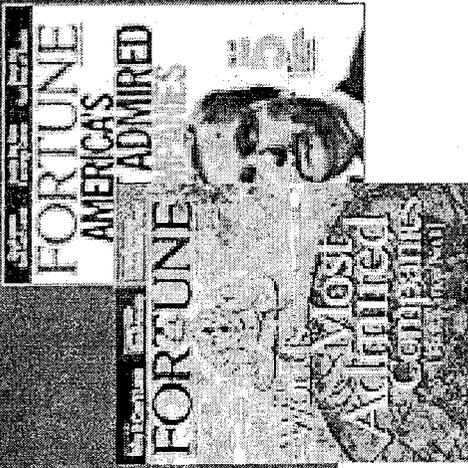
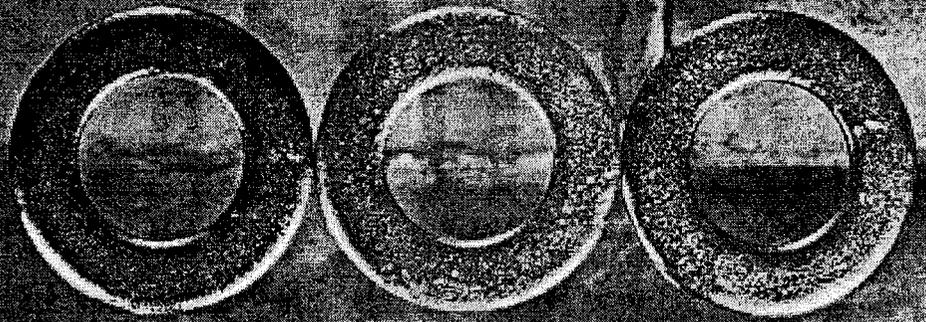
# ANEXO 4

compromiso  
claridad  
capacidad  
Hay Austral

## Las Empresas más admiradas

HayGroup®

HayGroup®

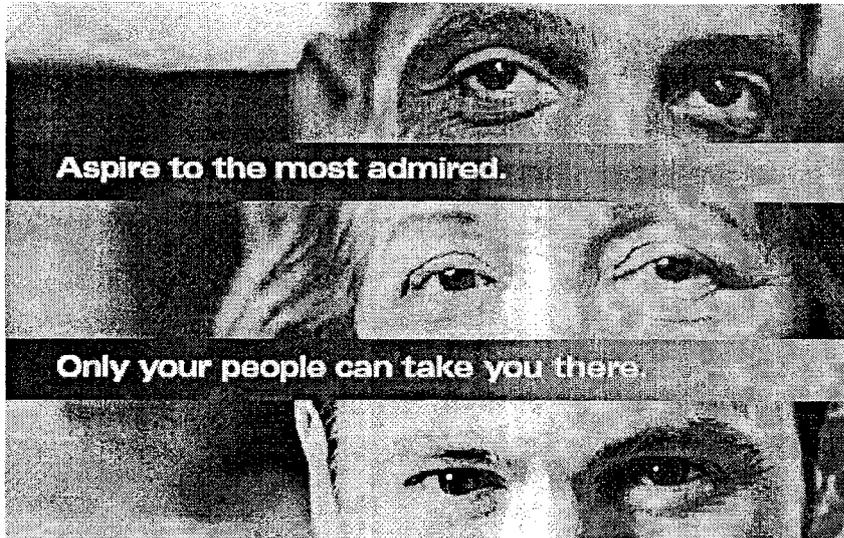


# *Qué es lo que hacen las empresas más admiradas para ser las mejores*

Reflexiones sobre seis años de investigaciones  
realizadas por Hay Group

claridad capacidad  
compromiso  
Hay Austral

# La experiencia de HayGroup



Hay Group can help. We've been trusted advisors to the  
World's Most Admired Companies for over 60 years.

- HayGroup ayuda a sus 9.000 clientes en todo el mundo a obtener lo máximo de su gente creando *Claridad, Capacidad y Compromiso* brindando soluciones en:

- Efectividad organizacional, Claridad de roles y Diseño de Trabajo
- Evaluación, Selección y Desarrollo Gerencial y Ejecutivo
- Compensaciones, Beneficios y Gestión del Desempeño
- Remuneración Ejecutiva
- Estudios sobre actitudes y conductas de empleados y clientes

HayGroup®

# ***Encuesta de la revista Fortune sobre las empresas más admiradas***



## ***¿Qué es? ¿Cómo se hace?***

- **Candidatos: empresas Fortune 1000 y Global 500**
- **66 agrupaciones industriales en EEUU y 29 en el mundo**
- **Cuestionarios adaptados**
- **Encuesta a 12.000 ejecutivos senior, directores y líderes de unidades de negocios y VP de RRHH**
- **Las empresas norteamericanas calificaron en 8 atributos, las globales calificaron en 9**
- **El puntaje general que recibe como reputación corporativa es el promedio de los atributos**

# ***Encuesta de la revista Fortune sobre las empresas más admiradas***



## ***Atributos:***

- 1. Innovación**
- 2. Calidad del management**
- 3. Valor de inversión a largo plazo**
- 4. Responsabilidad social hacia la comunidad y el ambiente**
- 5. Capacidad para atraer y retener talentos**
- 6. Calidad de los productos y los servicios**
- 7. Solidez financiera**
- 8. Uso inteligente de los bienes corporativos**

## ***Sólo globales:***

- 9. Efectividad para hacer negocios globalmente**

# ¿Quiénes son las empresas más admiradas?



## Las listas "Top 10" para el 2003

### Globales más admiradas

1. Wal-Mart\*
2. General Electric\*
3. Microsoft\*
4. Dell Computer
5. Johnson & Johnson\*
6. Berkshire Hathaway\*
7. Procter & Gamble
8. IBM
9. Coca-Cola
10. FedEx\*

### Globales más admiradas (no norteamericanas)

1. Toyota\*
2. BMW
3. Sony\*
4. Nokia\*
5. Nestlé \*
6. Singapore Airlines\*
7. L'Oréal \*
8. Honda\*
9. BP\*
10. Royal Dutch/Shell\*

\* Empresa también incluida en la lista Top 10 del 2002.

# La lista de Honor del 2003

compromiso claridad capacidad  
Hay Austral

## Las mejores empresas globales en...

Aeroespacio y defensa	United Technologies
Aerolíneas	Singapore Airlines
Bebidas	PepsiCo
Química	BASF
Computadoras	Microsoft
Productos alimenticios	Nestle
Electrónica	General Electric
Energía	Duke Energy
Ingeniería y construcción	Skanska
Entretenimiento	Viacom
Tiendas de alimentos y medicamentos	Walgreens
Forestación y papel	International Paper
Grandes supermercados	Wal-Mart Stores
Productos personales y del hogar	Procter & Gamble
Equipamiento industrial y de granja	Caterpillar
Seguros: vida y salud	Northwestern Mutual Life
Seguros: propiedad y accidentes	Berkshire Hathaway
Correo, embalaje, fletes	UPS
Megabancos	Citigroup
Metales	Alcoa
Minería, producción de crudo	Occidental Petroleum
Repuestos automotores	Lear
Vehículos automotores	Toyota Motors
Redes de comunicaciones	Nokia
Refinerías de petróleo	BP
Farmacéuticos	Johnson & Johnson
Semiconductores	Texas Instruments
Comercio minorista	Limited Brands
Telecomunicaciones	SBC Communications

HayGroup®

# *Encuesta de la revista Fortune sobre las empresas más admiradas*



*¿Qué distingue a las “mejores” del resto? Las investigaciones de HayGroup se concentraron en:*

- **Habilidad para atraer y retener talentos**
- **Cultura**
- **Liderazgo**
- **Gestión del desempeño**
- **Implementación de estrategias**
- **Gestión en épocas de incertidumbre económica**

# Perfil de una empresa del grupo de las más admiradas



## *Alineamiento en torno a objetivos*

- Claridad en la estrategia
- Foco en el desempeño
- Responsabilidad por los resultados
- Perspectivas a largo plazo

## *Logro del éxito a través de personas*

- Las personas en primer lugar
- Compromiso con el desarrollo de carrera
- Énfasis en la colaboración y el trabajo en equipo

## *Culturas facilitadoras*

- Cultura impulsada para el éxito del negocio
- Enfoque externo en clientes y mercados

# *Alineamiento en torno a objetivos: Foco en el desempeño*



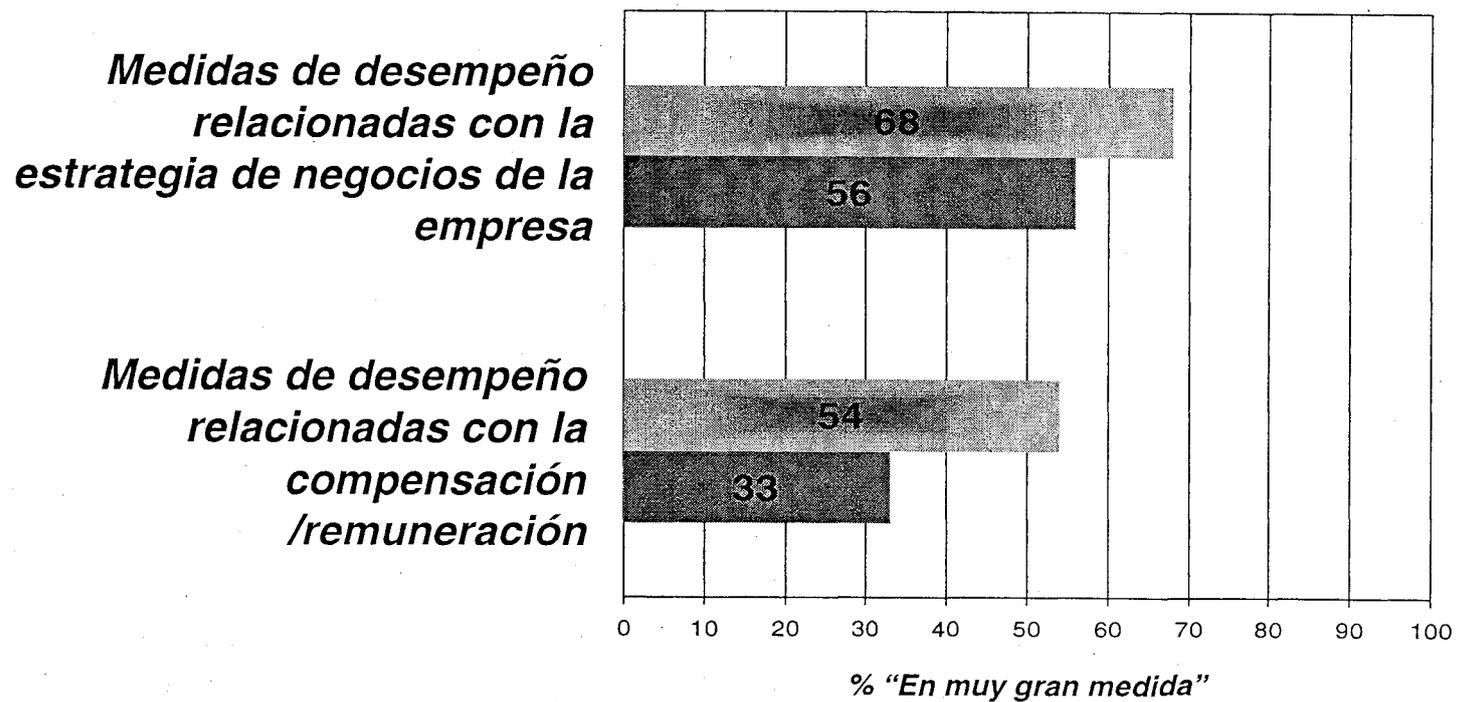
## *Las empresas más admiradas:*

- Tienen culturas que enfatizan la recompensa a desempeños superiores
- Relacionan directamente las medidas de desempeño y la compensación

# Alineamiento en torno a objetivos: Foco en el desempeño



## Relación entre medidas de desempeño ejecutivo y estrategia / compensación



# ***Alineamiento en torno a objetivos: Perspectivas a largo plazo***



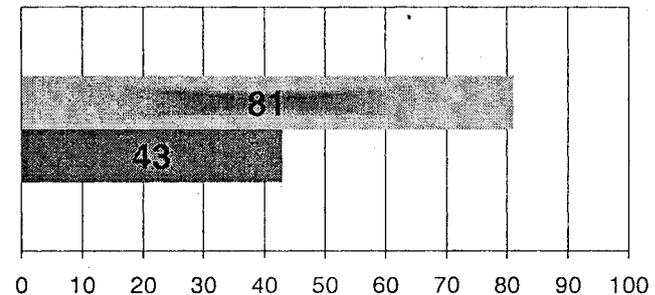
## ***Las empresas más admiradas:***

- Estructuran medidas de desempeño para alentar a los ejecutivos a focalizar objetivos de largo plazo
- Muestran menos tolerancia hacia las conductas inapropiadas para alcanzar los números

# Alineamiento en torno a objetivos: Perspectivas a largo plazo

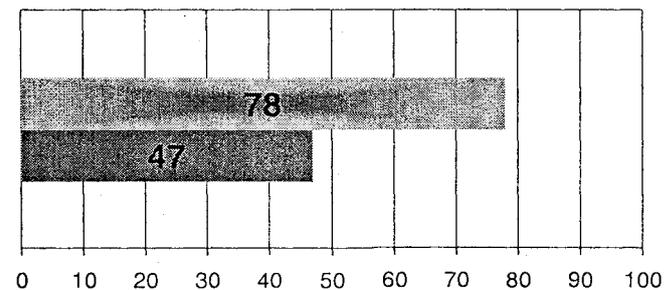


*Sus medidas de desempeño lo alientan a pensar en el futuro y no solo en el corto plazo (Ej.: el desempeño de este año)*



% "En muy gran medida" / "En gran medida"

*¿En qué medida su organización tolera conductas inapropiadas para alcanzar los números?*



% "Muy poco"

# *Alcanzando éxito a través de la gente: Las personas en primer lugar*



## *Las empresas más admiradas:*

- Identifican con precisión a las personas que buscan en los esfuerzos de reclutamiento
- Saben que el éxito atrae a los mejores — y que los mejores mantienen su éxito
- Incentivan a los ejecutivos a focalizarse en las mediciones del empleado para supervisar su desempeño
- Evalúan regularmente los compromisos y las obligaciones de los empleados

# *Alcanzando éxito a través de la gente: Compromiso con el desarrollo profesional*



## *Las empresas más admiradas:*

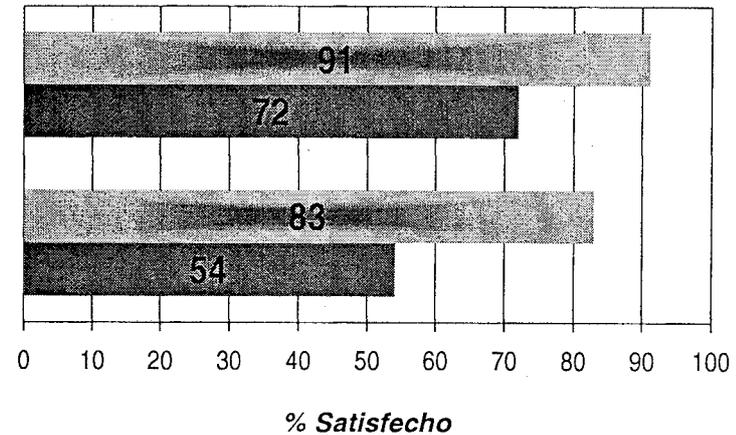
- Promueven desde adentro, siempre que sea posible
- Incentivan a los ejecutivos a concentrarse en el desarrollo de capital humano
- Muestran mayor amplitud y profundidad en sus talentos de liderazgo
- Identifican activamente futuros líderes con alto potencial
- Mantienen programas de desarrollo de liderazgo más efectivos

# Alcanzando éxito a través de la gente: Compromiso con el desarrollo profesional

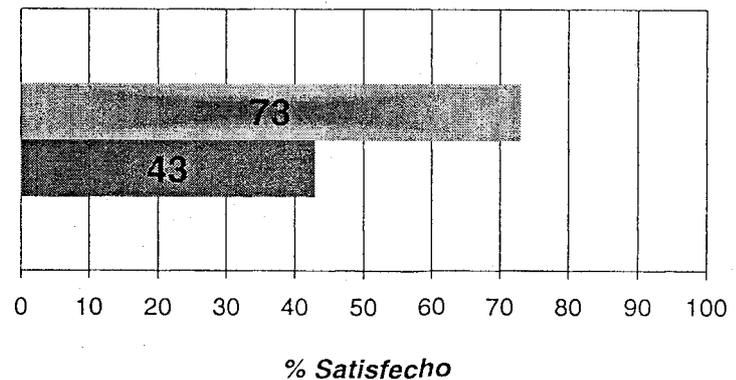


*Calidad y amplitud de liderazgo en los niveles ejecutivos*

*Calidad y amplitud de liderazgo en los niveles de gerencia senior*



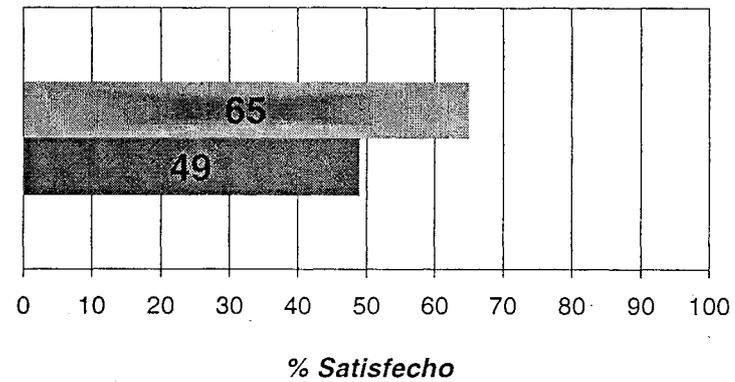
*“Pool” de altos potenciales para posiciones de liderazgo*



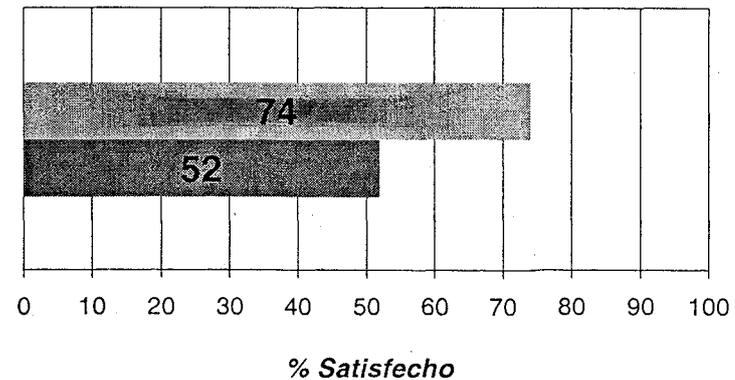
# Alcanzando éxito a través de la gente: Compromiso con el desarrollo profesional



*Efectividad para identificar futuros líderes*



*Programas de desarrollo de liderazgo en su organización*



# *Alcanzando éxito a través de la gente: Énfasis en el trabajo en equipo*



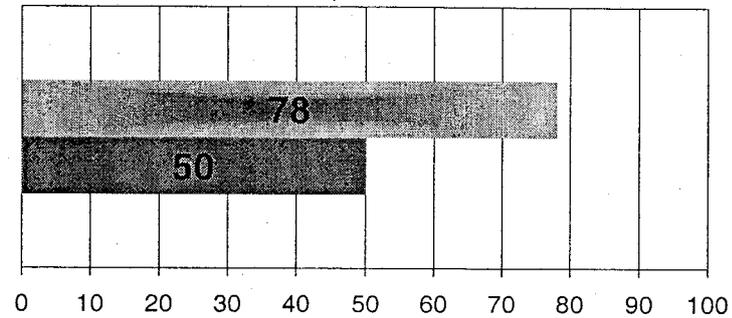
## *Las empresas más admiradas:*

- Tienen culturas que enfatizan el trabajo en equipo y la colaboración
- Estimulan el trabajo en equipo en la cúpula a través de mediciones de desempeño ejecutivo
- Hacen responsables a los ejecutivos como un equipo por la implementación de la estrategia

# Alcanzando éxito a través de la gente: Énfasis en el trabajo en equipo

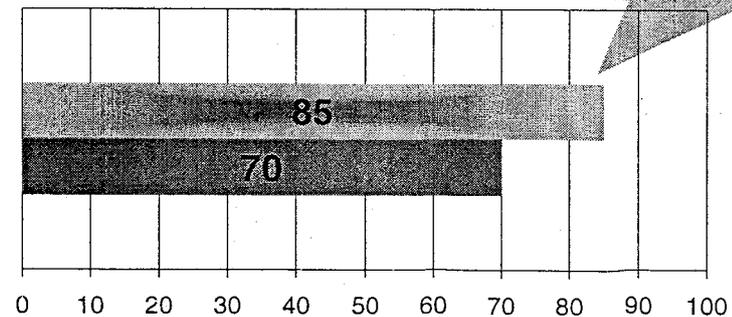


*Las medidas de desempeño estimulan la cooperación y la colaboración entre los ejecutivos senior de su empresa*



% "En muy gran medida" / "En gran medida"

*El grupo de ejecutivos más altos es responsable como equipo por la implementación*



% "En muy gran medida" / "En gran medida"

Los líderes se concentran en la capacidad colectiva del equipo para obtener resultados

- Más admiradas
- Grupo par

# ***Culturas facilitadoras: La cultura como factor para el éxito del negocio***



## ***Las empresas más admiradas:***

- Toman seriamente la cultura y los valores al reclutar y contratar personas
- Muestran consenso entre los ejecutivos sobre su cultura actual y su cultura ideal
- Muestran culturas actuales mucho más cercanas a sus culturas ideales
  - En las empresas más admiradas, la correlación entre la cultura actual y la deseada es tres veces más fuerte que en las empresas pares

# Culturas facilitadoras: La cultura como factor para el éxito del negocio

## Empresas más admiradas

- Trabajo en equipo
- Foco en el cliente
- Trato justo a los empleados
- Toman iniciativas

## Cultura actual

- Alcance de objetivos presupuestados
- Apoyo a las decisiones de la gerencia
- Respeto por la cadena de mando

## Empresas pares

- Foco en el cliente
- Trabajo en equipo
- Recompensa a los desempeños superiores
- Innovación
- Trato justo a los empleados

## Cultura ideal

- Foco en el cliente
- Trabajo en equipo
- Recompensa a los desempeños superiores
- Flexible y adaptativa
- Trato justo a los empleados

# *Culturas facilitadoras: El enfoque en clientes y mercados*



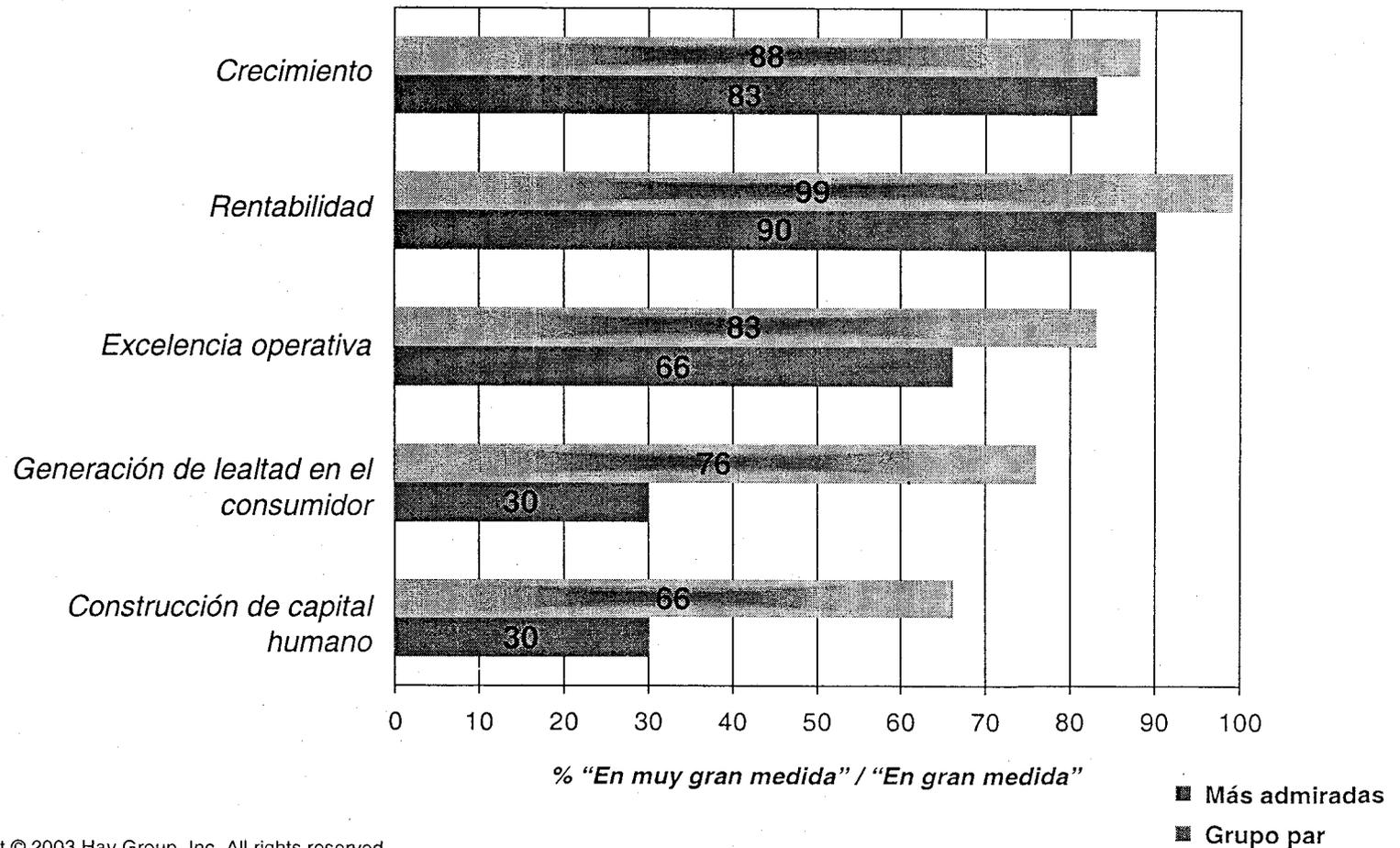
## *Las empresas más admiradas:*

- Tienen culturas que enfatizan el enfoque en el cliente
- Incentivan a los ejecutivos a concentrarse en la satisfacción al cliente y en construir lealtad en el consumidor

# Culturas facilitadoras: El enfoque en clientes y mercados



*Las mediciones de desempeño estimulan el enfoque en:*



# ***En suma: ¿qué hace que las empresas más admiradas sean tan buenas?***



## ***Las empresas más admiradas:***

- **¡Son más exitosas al hacer lo que la mayoría de las empresas reconoce que debería estar haciendo!**
  - Las culturas deseadas de las empresas más admiradas y de sus pares son muy similares. Pero las culturas actuales de las empresas más admiradas se parecen más a sus culturas target.
  - Tanto las más admiradas como sus pares ponen mucho énfasis en la estrategia. Pero las más admiradas tienen más éxito en la implementación real de sus estrategias.

# Enfoque Integral de Gestión Organizacional



## ¿Cómo se evidencia en la organización?

### Capacidad



- Identificación, adquisición y promoción de competencias para roles clave del negocio.
- Desempeño sobresaliente.
- Cambios conductuales de líderes que optimizan motivación y clima de trabajo.

### Claridad



- Decisiones alineadas a la estrategia.
- Mayor sinergia de trabajo de personas y equipos.
- Alineamiento entre prioridades individuales y organizacionales.
- Motivación y Compromiso de las Personas.

### Compromiso

- Empleados satisfechos.
- Clientes satisfechos y leales a la organización.
- Cambios conductuales de líderes que optimizan motivación y clima de trabajo.
- Reforzamiento de conductas y metas que contribuyen con el logro de los objetivos estratégicos de la Organización.

