

TESIS DE MAESTRÍA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS

Título:

“La cultura organizacional como factor crítico para la adaptación a los cambios del mercado en una entidad bancaria”

Autor: Juan Manuel Basualdo

Directora de Tesis: Rosana Sampedro

Buenos Aires – 2022

AGRADECIMIENTOS

Dedico esta tesis a mi familia quienes estuvieron siempre ahí apoyándome;

A mi directora de tesis por su paciencia y su entusiasmo;

A la universidad por cobijarme y brindarme los recursos para poder hacerlo;

A mis compañeros de curso, quienes hicieron de la cursada un gran lugar de encuentro;

A los docentes por su entrega y dedicación;

A todos los que creyeron en mí;

Sin lugar a dudas, sin su apoyo incondicional no hubiera sido posible.

CONTENIDO

Agradecimientos.....	2
Contenido	4
Lista de tablas.....	6
Lista de figuras.....	6
Resumen.....	8
Palabras clave.....	9
Introducción	10
Justificación del tema.....	10
Hipótesis.....	12
Objetivos	12
Generales	12
Específicos.....	12
Estructura de investigación	14
Inicios y caracterización de la organización	16
I. Cómo se originó en La Argentina.....	16
II. Antecedentes del Banco de la Provincia de Buenos Aires	17
III. Creación del Banco de la Provincia de Buenos Aires	18
Marco teórico	20
I. Composición mercado financiero argentino.....	21
II. El banco comercial: una organización.....	24
III. El Banco hoy	26
IV. Misión.....	27
V. Visión.....	27
VI. Valores.....	27
Cambio organizacional	28
Cultura organizacional.....	31
Unidad de análisis	37
Metodología	39
Diseño de investigación.....	39
Tipo de estudio	39
Análisis de los datos	41
Conclusiones	58
Algunas recomendaciones.....	62
Bibliografía.....	63

Anexo	67
Entrevistas realizadas	67
Entrevista a Gerente de unidad de negocios	67
Entrevista a empleado con 2 años de antigüedad	69
Entrevista a delegado sindical	72
Modelo de encuestas a clientes de la entidad	73

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Dimensiones y variables

Tabla 2: Composición mercado financiero argentino

LISTA DE FIGURAS

Gráfico N° 1: Composición mercado financiero argentino

Gráfico N° 2: Composición mercado financiero argentino

Gráfico N° 3: Organigrama vieja estructura

Gráfico N° 4: Que animal representa el Banco

Gráfico N° 5: Que animal representa el Banco

Gráfico N° 6: Hace cuanto trabajo en una entidad bancaria

Gráfico N° 7: Como ingresó en la entidad

Gráfico N° 8: Estudios alcanzados

Gráfico N° 9: Siente que existen posibilidades de capacitación

Gráfico N° 10: Ha realizado alguna capacitación en los últimos 5 años

Gráfico N° 11: Considera postularse a alguna convocatoria de personal

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue describir las características de la cultura organizacional de una institución bancaria pública, y analizarla como puerta de entrada para adaptarse a los cambios necesarios con el objetivo de orientarse al mercado e identificar cuando puede transformarse en un obstáculo para lograr tal fin.

La metodología consistió en un estudio de caso único, tomando una distancia óptima con el fin de enriquecer la investigación, seleccionando para ello la unidad de negocios El Palomar, ubicada en el Partido de Morón, del segundo cordón del conurbano bonaerense, donde existió viabilidad para llevar a cabo las entrevistas y la observación situacional.

Los resultados arrojaron que la cultura organizacional de esta institución bancaria se encuentra en un permanente proceso de cambio y adaptación, con factores internos que limitan en cierto modo lo que se pretende alcanzar, en el marco de la visión actualizada. Por lo tanto, constituye un factor clave y determinante a la hora de irrumpir con las nuevas tendencias del mercado, concluyendo que es necesario fomentar prácticas que permitan dotar de herramientas a quienes serán los ejecutores de estos cambios.

PALABRAS CLAVE

- Institución bancaria
- Cultura organizacional
- Clima organizacional
- Banca pública
- Entidades financieras
- Cambio organizacional

INTRODUCCIÓN

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Tomando una lectura del contexto de nuestro estudio, la prensa anunciaba que el sector financiero ha tenido un notable crecimiento en todo el país. La disputa por una porción de mercado se ha vuelto sumamente competitiva. La política monetaria implementada ha propiciado un escenario favorable para que el mercado interno se volcara hacia las distintas opciones que los bancos proponían, ofreciendo elevadas tasas de interés, menores costos transaccionales, mejores beneficios y productos y servicios permitan mejorar la experiencia del cliente (La Nación, 2017).

Todos estos lineamientos del sector han generado un mercado altamente competitivo, en donde todos los interlocutores ofrecen prácticamente los mismos productos. Por lo tanto, la capacidad que tiene cada institución para adaptarse rápidamente y ofrecer una respuesta en función de ello, resulta ser un patrón sumamente importante.

La siguiente investigación buscará analizar, entonces, en qué medida la cultura organizacional de una entidad bancaria es un punto a considerar en la posibilidad de adaptación ante las demandas del mercado actual. Se centrará el análisis en su cultura, a través de la observación de los comportamientos frecuentes de sus empleados en los distintos rangos y funciones, las expresiones que se manifiestan en la entidad y la percepción que tanto sus integrantes, como su clientela, tienen de ella.

Tomando una distancia óptima con el fin de enriquecer la investigación, se seleccionará para ello la unidad de negocios El Palomar, ubicada en el Partido de Morón, en el segundo cordón del conurbano bonaerense, donde existe viabilidad para llevar a cabo las entrevistas y la observación situacional.

Se pretenderá aportar al campo académico el análisis de estos conceptos abocados a una entidad bancaria pública. De esta manera, si bien existen trabajos científicos que abordan la problemática de cultura organizacional y de cómo ésta atraviesa una organización, este trabajo cubre la vacancia del conocimiento en correlación a las prácticas organizacionales que se ejecutan en una institución de este tipo. Adicionalmente, se intentará ofrecer un punto de partida para futuras investigaciones que se realicen sobre la materia.

HIPÓTESIS

- Los comportamientos, las características y las valoraciones predominantes de los empleados de una organización bancaria pública dificultan la adaptación a los nuevos lineamientos del mercado.

OBJETIVOS

Generales

- Analizar la influencia de la cultura organizacional sobre la adaptación a los cambios del mercado en una entidad bancaria pública.

Específicos

- Identificar las manifestaciones y comportamientos de la cultura organizacional de la unidad de negocios.
- Analizar las características de los empleados que componen la unidad de negocios.
- Identificar la percepción colectiva y el grado de valoración de los empleados de la organización, con distinta formación y año de ingreso a la unidad, respecto a los niveles de aceptación de los nuevos objetivos y procesos de trabajo.
- Analizar las ventajas y desventajas de los aspectos de la cultura organizacional para desarrollar los proyectos de mejora en una institución bancaria.

ESTRUCTURA DE INVESTIGACIÓN

En el marco teórico se fundamenta y explicita la postura desde donde se realiza el análisis en la presente tesis, abordando diferentes autores con diversas miradas. Luego analizaremos los datos recolectados para dar evidencia en función de tres variables que permitirán entender hacia dónde vamos y que brindarán el suficiente apoyo a nuestras conclusiones.

Las variables seleccionadas son las siguientes:

- Organizaciones bancarias: características
- Cambio organizacional: características
- Cultura organizacional

Se aplicará una escala de Likert (Corbetta, 2009) donde se preguntará a cada empleado su grado de acuerdo o desacuerdo con las políticas actuales y su percepción sobre la capacidad para adaptarse a los nuevos procedimientos implementados. De este modo, cada pregunta puede analizar su respuesta por separado o resumirla con otros elementos relacionados para crear una puntuación (Bertram, 2008). Se realizará también una muestra aleatoria con clientes de la unidad de negocios para que ellos otorguen una visión externa de la cultura organizacional.

Por otro lado, se utilizará la observación (Corbetta, 2009), presenciando el lugar de análisis para detectar cuales son los principales rasgos que presenta la unidad de negocios. Esto consiste en un registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y conducta manifiesta (Hernandez Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2006). Contrastar los procesos y discursos en la cotidianidad del trabajo y las respuestas a las entrevistas y, además, se pueden referir a datos secundarios o a los resultados de otras investigaciones publicadas sobre el tema que se estudia

Con los datos relevados, se elaborarán informes y conclusiones que darán sustento a la investigación. Se segmentarán los resultados en primera medida por rango etario, entendiendo que las percepciones serán distintas y dentro de estos grupos se dividirán entre aquellos que cuentan con estudios superior y los que no.

Luego presentamos los análisis de los resultados obtenidos de los datos procesados y sus respectivas conclusiones en función a los objetivos e hipótesis planteadas.

La siguiente tabla permite visualizar más esquemáticamente lo expuesto.

Tabla 1: Dimensiones y variables

Dimensiones	Variables	Indicadores	Preguntas orientadoras	Técnicas/ Instrumentos
La organización bancaria	Características de la organización bancaria	Determinantes Internos (objetivos, valores, misión, visión, barreras internas). Determinantes externos (Características del contexto y el mercado,)	¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la organización bancaria	Entrevistas Registros Autores
El Mercado financiero	Características de los cambios de la organización	Número de estrategias innovadoras implementadas. Adecuación de la demanda, barreras externas, competencias organizacionales	¿Cómo se configura una estrategia en la organización bancaria? ¿Cómo influye el mercado en la demanda de productos y servicios bancarios?	Documentos Sitios Web Autores Entrevistas
Visión estratégica del banco seleccionado	Cultura organizacional	Estructura (procesos - métodos de trabajo) Característica de los empleados Clima organizacional conocimiento del mercado	¿Cómo está organizada la estructura de trabajo? ¿Cómo motivan a su personal para el logro de objetivos?	Registros de observación Entrevista Encuesta Autores

Fuente: Elaboración propia

INICIOS Y CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

I. Cómo se originó en La Argentina

En la Argentina hasta 1881, coexistían una multiplicidad de monedas, emitidas por diferentes bancos extranjeros. En aquel año, se instaura por primera vez el patrón oro, siendo abandonado en varias oportunidades debido a las diversas crisis monetarias que sacudían la inestabilidad de nuestro mercado y dada la volatilidad a nivel internacional, dado que al ser un país en aquel entonces meramente productor agrícola-ganadero, cualquier fluctuación lo volvía vulnerable, impidiendo de este modo poder resolver la gran inestabilidad monetaria y financiera (Banco Central de la Republica Argentina, 2006).

No fue hasta 1929 que la crisis de Estados Unidos agotó al sistema financiero argentino, sacudido principalmente por las medidas proteccionistas internacionales junto a la disminución de los flujos internacionales de divisas. Este suceso, estableció las condiciones necesarias para que el país finalmente tuviera un Banco Central. Producto de la reforma monetaria y bancaria de 1935 nace el Banco Central de la República Argentina (BCRA) como una entidad mixta con participación estatal y privada, que tenía entre sus funciones la exclusividad en la emisión de billetes y monedas y la regulación de la cantidad de crédito y dinero, así como la acumulación de las reservas internacionales, el control del sistema bancario y actuar como agente financiero del Estado.

En palabras de Mario Rapoport¹:

La idea de la creación de un Banco Central venía madurando desde años, aunque se enfrentaba con los partidarios el sistema existente, que se había revelado insuficiente para evitar la fuga de oro o la devaluación durante las crisis y cuya innegable rigidez en épocas de

¹ Mario Rapoport es un economista, historiador, especialista en relaciones internacionales y escritor argentino nacido en 1942. Profesor emérito de la Universidad de Buenos Aires e investigador del CONICET. Se especializó en los campos de la historia económica y de la historia de las relaciones internacionales.

convertibilidad impedía el manejo de la política monetaria mientras en momentos de inconvertibilidad fomentaba el emisionismo incontrolado”. (Rapoport, 2000, pág. 249)

Se dota así a la autoridad monetaria de instrumentos que posibilitan ejercer el papel de “prestamista de última instancia” y la adopción de políticas anticíclicas a fin de moderar las fluctuaciones económicas. (Banco Central de la Republica Argentina, 2006).

II. Antecedentes del Banco de la Provincia de Buenos Aires

El proyecto de formar una entidad bancaria en la capital de las provincias del Río de la Plata se desarrolló a partir de la época virreinal. Para ese entonces, las economías regionales y el intercambio tanto interno como externo aumentaba. Para ello, un banco permitiría ordenar el sistema de regular las actividades que se desarrollaban (De Paula, 2005). Tal como se mencionó anteriormente en la creación de la banca, era necesario en el país un agente intermediario que permitiera recaudar y guardar dinero, así como cobrar los impuestos que se desprendían de las prácticas de comercio.

Según el Dr. Alberto de Paula:²

En esto coincidían los comerciantes porteños, productores del Litoral, y negociantes de ultramar entre otros. Estos sectores tenían como núcleo al Real Consulado de Mercaderes establecido en Buenos Aires en 1794, cuyo primer secretario fue Manuel Belgrano. Se trataba de una corporación de comerciantes; tenía funciones judiciales, políticas y administrativas, y ejercía una fuerte gravitación en las ideas, la educación y las obras públicas bonaerenses. Un precedente en el ámbito del virreinato era el Banco de Potosí, fundado el 18 de enero de 1752 por el Gremio de Azogueros para manejar un fondo común destinado, entre otros fines, a comprar a bajo costo los materiales e insumos de su oficio. El capital estaba integrado por acciones, cuyos titulares percibían dividendos. (De Paula, 2005, pág. 2)

² Alberto S. J. de Paula (1936-2008), arquitecto y doctor en historia, dedicó medio siglo de su vida al Banco de la Provincia de Buenos Aires, desde sus primeras tareas en la Sucursal Lomas de Zamora, hasta ocupar la dirección del Museo Banco Provincia, hasta el día anterior a su fallecimiento.

A partir de la Revolución de Mayo de 1810, las luchas de la independencia hicieron aumentar el gasto público. La economía de guerra estimuló en Buenos Aires varios proyectos de bancos para proveer fondos al estado y emitir títulos y billetes en reemplazo de la moneda metálica. La idea básica era que los particulares pudiesen canjear por billetes de papel, las monedas de oro y plata, atesoradas en sus domicilios o depositarlas con o sin interés. Así el Banco reuniría un fondo posible de aplicar en parte a créditos al gobierno, para financiar proyectos políticos y económicos, gastos de guerra o programas de intercambio o de producción (De Paula, 2005).

El gobierno acordó en 1818 crear la Caja Nacional de Fondos de Sudamérica para recibir aportes de particulares con el objeto de costear gastos fiscales e incluso bélicos (De Paula, 2005). Por eso no tenía carácter bancario en sentido pleno, pues su operatoria crediticia quedaba limitada a un deudor único y constante: el estado. Era en la práctica, semejante a un empréstito público y como institución no prosperó.

III. Creación del Banco de la Provincia de Buenos Aires

El gobierno bonaerense encabezado por el brigadier general Martín Rodríguez, dedicó gran parte de su gestión económica de 1821 a ordenar la deuda pública del disuelto estado nacional y los bienes y recursos de la provincia. Al comenzar 1822 se convocó en Buenos Aires una reunión vecinal, para discutir el proyecto de establecer un Banco, sus posibles funciones y su organización. La reunión se celebró el 15 de enero de 1822, al atardecer, en la sede del Consulado de Buenos Aires, donde hoy se encuentra la Casa Central del Banco. El ministro de Hacienda doctor Manuel José García había cursado las invitaciones y asumió la presidencia. Se acordó en ella constituir un banco de giro y organizarlo como sociedad anónima privada con el nombre de Banco de Buenos Aires, aunque también se lo conoció popularmente como Banco de Descuentos (De Paula, 2005).

Así entonces se crea el primer banco y la primera sociedad anónima argentina con capitales estatales y privados.

El Banco había utilizado desde su origen hasta 1863, varias denominaciones sucesivas; unas oficiales y otras no. Banco de Buenos Aires o “de Descuento” (1822/1826), Banco de las Provincias Unidas del Río de la Plata o “Nacional”, (1826/1836), “Casa de Moneda de la Provincia” (1836/1854), Banco y Casa de Moneda (1854/1863).

Esta sucesión concluyó en la sesión del Senado bonaerense del 24 de octubre de 1863, cuando se revisaban las normas orgánicas del entonces denominado “Banco y Casa de Moneda”, el régimen de sus emisiones y respaldo de sus billetes con oro principalmente.

En una memorable intervención parlamentaria, el ministro de Hacienda provincial, Luis L. Domínguez³, expresó entonces:

...Antes de terminar, diré que no acepto por mi parte las proporciones tan humildes a que se quiere reducir al Banco de la Provincia, diciendo que no es sino una caja de ahorros. No, señor es un Banco de depósitos y descuentos en toda regla. Los bancos de descuentos de todo el mundo no hacen otra cosa que lo que hace el nuestro. No hay, pues por qué deprimir al Banco de la Provincia porque, aunque no es un Banco de circulación, sin embargo, realiza las operaciones más productivas que pueden hacer los establecimientos de esta clase. El garantido y seguro, bien administrado, que funciona perfectamente bien y al cual nadie tiene ninguna tacha que ponerle. Se le conserva indebidamente el nombre de Casa de Moneda; no lo será en adelante, porque no va a emitir papel inconvertible, que es lo que ha podido darle ese título suponiendo por un error que el papel sea moneda. Así es que ha tomado una denominación falsa, se le ha llamado impropriamente Casa de Moneda; pero es un Banco de depósitos y de descuentos. (De Paula, 2005, pág. 17)

La noche del 24 de octubre de 1863, en la sala legislativa de Perú y Moreno, en el mismo edificio donde en 1822 se abrieron las operaciones del Banco, la primera autoridad económica provincial estableció el nombre que resultó definitivo.

Desde el 28 de octubre, la correspondencia ministerial comenzó a dirigirse al presidente del Banco de la Provincia, no del “Banco y Casa de Moneda” (De Paula, 2005).

³ Luis Lorenzo Domínguez (Buenos Aires, 15 de marzo de 1819 – Londres, Gran Bretaña, 20 de junio de 1898) fue un poeta, periodista y político argentino, ministro de Hacienda durante la presidencia de Domingo Faustino Sarmiento.

MARCO TEÓRICO

En la actualidad el sistema bancario argentino se encuentra regido por la Ley de entidades financieras Ley N° 21.526 norma que rige para bancos comerciales, bancos de inversión, bancos hipotecarios, compañías financieras y sociedades de ahorro e inversión.

Podemos definir en breves líneas a cada uno de ellos;

- Bancos Comerciales: en donde se centra nuestra investigación, son aquéllos cuya actividad principal es la de recibir depósitos y otorgar créditos a sus clientes, a través de una determinada tasa de interés. Son intermediarios financieros.
- Bancos de Inversión: aquellas entidades cuya principal actividad es asesorar a personas, empresas, o incluso Estados para la obtención de capital, a través de una prefinanciación de títulos valores. El objetivo es brindar el aporte financiero a las sociedades comerciales para el desarrollo de su actividad. Por lo tanto, podrán recibir depósitos, emitir bonos y obligaciones, conceder créditos, avales y fianzas, realizar inversiones mobiliarias, liquidables y en fondos comunes.
- Bancos Hipotecarios: aquéllos cuya finalidad es la obtención de ganancias a través del otorgamiento de créditos que se destinarán al negocio inmobiliario, como es la compra de una casa.
- Compañías financieras: aquellas empresas que obtienen réditos a través de una tasa de interés cobrada por un crédito otorgado. A diferencia de los bancos, éstas no toman dinero del cliente, sino que solo otorgan préstamos de los recursos de capital de los que disponen.
- Sociedades de ahorro y préstamo para la vivienda u otros inmuebles: son aquellas entidades que se dedican al fomento del ahorro mediante inversiones inmobiliarias, a través de la concesión de préstamos para tal fin. Apunta tanto al ahorro mediante la compra, como así también mediante la mejora.

De esta forma el sistema financiero implementó una clara tendencia hacia la concentración. Este proceso es causa del desenvolvimiento natural de las fuerzas que actúan en el mercado y no de las normas llevadas a cabo por el BCRA. Tal concentración bancaria no significa que en el sistema

financiero permanezcan en actividad sólo unas pocas entidades, que la competencia se haya tornado baja, que se hayan adquirido pérdidas de calidad en los servicios, o que se generen dificultades de acceso al crédito para la sociedad. Por el contrario, se ha demostrado que pueden coexistir grandes entidades que concentren la mayor parte de los activos y depósitos del sistema, con entidades pequeñas que se dediquen solo a un aspecto en particular del negocio bancario (Di Ciano, 2014).

I. Composición mercado financiero argentino

Dentro de los bancos comerciales, aquellos dedicados especialmente a captar depósitos y otorgar créditos, nos encontramos que dentro de este mercado todos los interlocutores ofrecen los mismos productos con diferencias mínimas en costos y comisiones, por lo que la diferenciación es meramente en el servicio que se ofrece. No obstante, nuestro banco objeto de estudio, por tradición y por contar con carteras de clientes fijas, se ubica en las primeras filas en los distintos segmentos en los que compiten los bancos, siendo estos depósitos, préstamos y tarjetas, aunque año a año va perdiendo posición en el mercado. (Asociación de bancos de Argentina, 2016).⁴

A la fecha, el sistema financiero argentino a nivel país cuenta con setenta y siete entidades financieras, de las cuales sesenta y dos son bancos, catorce compañías financieras y una caja de crédito, rasgo que se ha mantenido en los últimos años. Como es visible en la siguiente tabla, la mayoría son bancos privados.

Tabla 2: Composición mercado financiero argentino

⁴ La Asociación de Bancos de la Argentina (ABA) fue creada en 1999 y es una entidad empresaria que representa a los bancos de capital internacional con operaciones en el país.

Cantidad de entidades financieras en todo el país

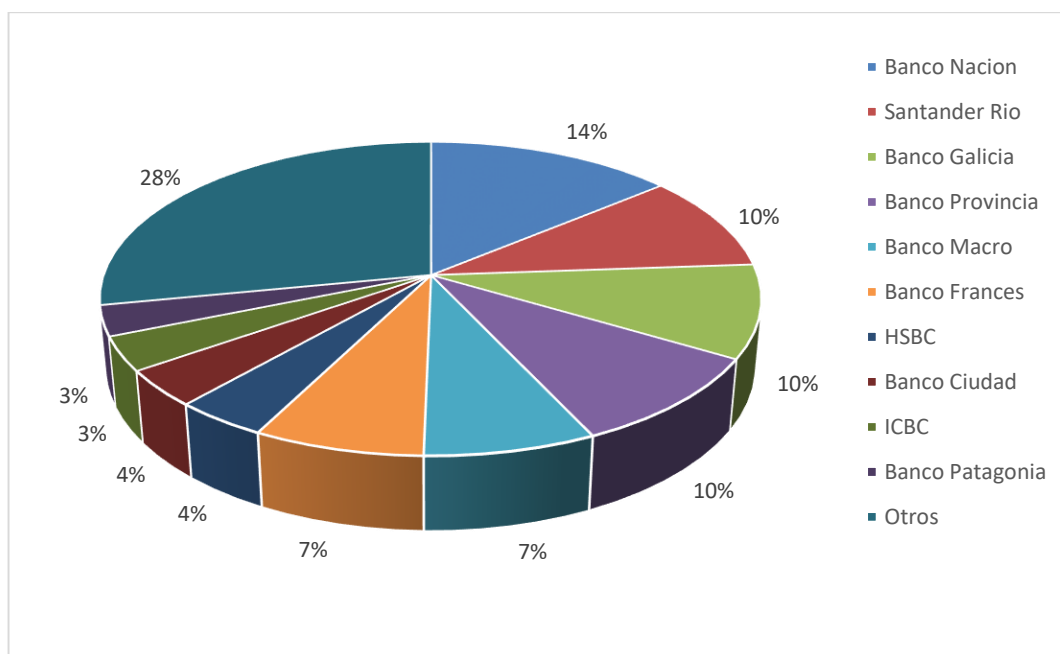
	dic-15	dic-16	dic-17
Cantidad de entidades financieras	78	78	77
Bancos	62	63	62
Públicos	13	13	13
Privados	49	50	49
Locales Con Cap. Nac.	32	33	33
Locales con Cap. Ext.	10	10	9
Suc. De ent. Financ. En el ext.	7	7	7
Compañías financieras	15	14	14
Cajas de crédito	1	1	1

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Banco Central de la República Argentina

En el ámbito de la Provincia de Buenos Aires y Capital Federal, lugar donde nos centraremos por ser el área donde nuestro banco objeto de estudio tiene presencia e injerencia, existen 681 sucursales de bancos públicos de un total de 2237 en donde el Banco de la Provincia de Buenos Aires posee 334 de las mismas, seguido por el Banco de la Nación Argentina con 253 y el Banco de la Ciudad de Buenos Aires con 71. El resto de la muestra está conformada por sucursales de los bancos provinciales, principalmente ubicadas en el microcentro de la Ciudad.

Gráfico 1: Composición mercado financiero argentino

Totales de préstamos por principales bancos



Fuente: Elaboración propia en función de datos obtenidos de sitio oficial del Banco Central de la República Argentina.
Ranking a enero de 2018

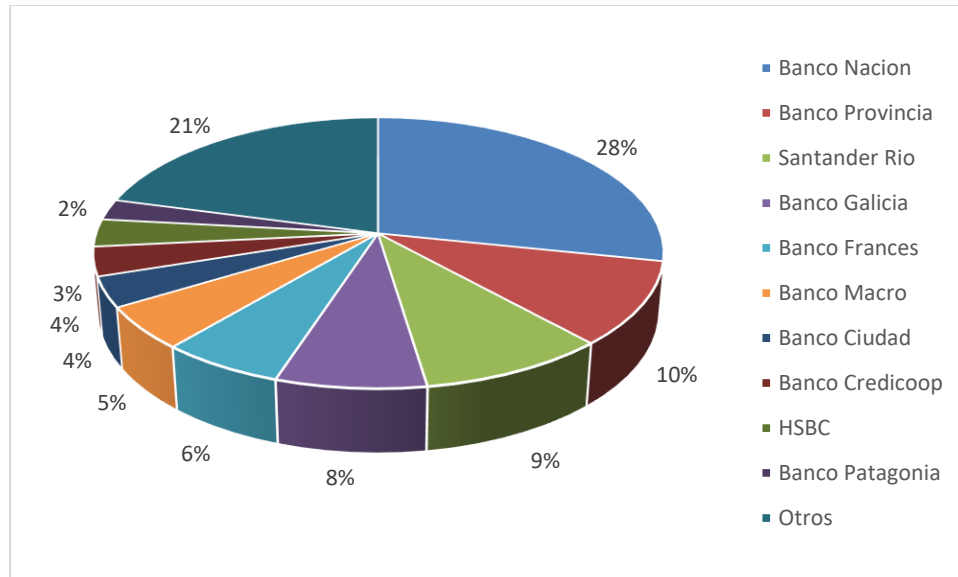
En el gráfico N° 1, podemos observar la composición del mercado financiero argentino en el segmento de préstamos. En este rubro nuestro banco objeto de estudio se encuentra ubicado en el cuarto lugar detrás del Banco Nación, ampliamente líder principalmente por su posicionamiento a lo largo de todo el territorio nacional acaparando el 13.97% de las colocaciones. Seguido se encuentra el Banco Santander Rio quien mantiene el 9.92% seguido del Banco Galicia con 9.58% y muy de cerca el Banco de la Provincia de Bs. As. con el 9.53%.

Dada la marcada tendencia de concentración de población del país es visible concluir que dentro de los cuatro primeros lugares se encuentren dos bancos públicos, siendo durante años promotores del desarrollo ligados a políticas de gobierno, han ido posicionándose en lugares estratégicos, acercándose al grueso de la población y en lugares donde otras entidades no tienen presencia. El Banco Nación por lo anteriormente expuesto y el Banco Provincia por encontrarse en la provincia de Buenos Aires, la más poblada del país y que acapara el 38% de la población total del

país, que si se suma la Ciudad autónoma de Buenos acaparan el 46% de la población total (Instituto Geográfico Nacional e INDEC, 2010).

Gráfico 2: Composición mercado financiero argentino

Totales de depósitos tomados por principales bancos



Fuente: Elaboración propia en función de datos obtenidos de sitio oficial del Banco Central de la República Argentina. Ranking a enero de 2018

Ahora bien, en el segmento de depósitos a plazo la tendencia sigue siendo similar. El Banco Nación ampliamente líder en el segmento acaparando el 28% del total de depósitos y en segundo lugar el Banco Provincia con el 9.98% (Instituto Geográfico Nacional e INDEC, 2010). Lo destacable de este gráfico que dentro de las diez primeras posiciones encontramos cuatro bancos públicos y uno de capitales mixtos. En los bancos públicos las políticas gubernamentales impactan directamente. Como hace un tiempo existe una tendencia alcista de las tasas de interés principalmente para descomprimir la presión sobre el dólar y retirar pesos del mercado para intentar contener la inflación.

II. El banco comercial: una organización

Entendemos como organización a esquemas, relaciones estables y previsibles que son tomadas como referencia válida por sus miembros a efectos de realizar una actividad conjunta. El banco público cumple estas características porque existen relaciones estables destinadas a cumplir una actividad grupal orientada hacia objetivos. Es un concepto que refiere a un atributo del conjunto y no a fines o capacidades individuales (Etkin, 2003).

Sin embargo otros autores como Ibarra Colado (2000) orientan su definición hacia la consideración de las organizaciones como espacios de gobierno, en los que confluyen saberes y prácticas que ordenan y diferencian a sujetos y a poblaciones, produciendo economías y negatividades, permitió re conceptualizar el papel de los discursos en las organizaciones y reinterpretar los "instrumentos" administrativos como prácticas sociales vinculadas al ejercicio cotidiano del poder (Ibarra Colado, 2000). Por lo tanto, sumamos al banco público a esta definición considerando que existen escalas de poder que ordenan las tareas diarias enfocadas hacia un mismo fin.

Por ejemplo, la innumerable cantidad de formularios en papel utilizados en la actualidad, sumado a las cuantiosas firmas que los clientes deben hacer en ellos, a los que se agregan procesos en que esos mismos formularios pasan de un sector a otro, siendo los pedidos que llevarse a cabo personalmente cuando la competencia los resuelve o por canales electrónicos o por internet, generan un perjuicio para los clientes.

Continuando con lo expuesto por Colado, Mintzberg (1989) concluye que las organizaciones que confían principalmente en la formalización del comportamiento para lograr la coordinación son las llamadas burocráticas y tienden a tener un comportamiento predecible y predeterminado, en donde se estandarizan los procesos de trabajo, producciones o destrezas.

Por su parte, otros autores eligen definir las como compañías visionarias, ya que se caracterizan por ser prósperas y duraderas, a lo largo de los múltiples ciclos de vida de sus productos y a través de distintas generaciones. Han preservado casi religiosamente su ideología básica, con elasticidad en las prácticas pero que no compromete sus valores básicos. (Collins & Porras, 1995). Es bajo este contexto entonces que se ubica nuestro banco dado su arraigo a su cultura e idiosincrasia que la ha hecho perdurar en el tiempo casi inalterable, influenciados en un contexto por las tecnologías que se apoderan del mercado ofreciendo alternativas flexibles, prácticas y desde cualquier parte, que existan procesos de esta índole auguran un pronto cambio y una necesaria adaptación hacia esto.

Como describe Eduardo Ibarra Colado:

“El último cuarto de siglo se ha constituido como una época de grandes cambios que han modificado profundamente el mundo del trabajo y las organizaciones. La incorporación acelerada de nuevas tecnologías de producción, por ejemplo, ha generado formas "posburocráticas" de organización, sustentadas cada vez más en la externalización de las relaciones de empleo y en el desarrollo de un nuevo contrato laboral, centrado en la competencia individual y el desempeño”.
(Ibarra Colado, 2000, pág. 1)

III. El Banco hoy

El Banco de la Provincia de Buenos Aires es una institución autárquica de derecho público, en su carácter de Banco de Estado, con el origen, garantías y privilegios declarados en el preámbulo y en los artículos 31 y 121 de la Constitución Nacional, en la Ley Nacional de origen contractual número 1029 y en las Leyes de la Provincia. Su nacimiento en 1822 la convierte en la Institución más antigua de la nación, precediendo a la organización constitucional del país.

De acuerdo a lo establecido en su Carta Orgánica, es el agente financiero del Gobierno de la Provincia razón por la cual, actúa en todas las operaciones de índole bancaria que éste realice. También es la Tesorería obligada de las Municipalidades de la Provincia, en todas las ciudades o localidades donde haya sucursal, de las empresas o compañías a las que se acordare exención de impuestos de carácter permanente o transitorio, así como de los fondos de reserva o previsión de las sociedades anónimas siempre que estén obligadas a mantenerlos en efectivo.

En razón de lo expuesto, el Banco recibirá las rentas fiscales, los depósitos judiciales y los de todas las administraciones, dependencias o reparticiones públicas de la Provincia, aun cuando hayan sido creadas por leyes especiales (Banco de la Provincia de Buenos Aires, 2018).

IV. Misión

La misión del Banco de la Provincia de Buenos Aires, como Banco público, es la promoción de la economía de la Provincia, compatibilizando su actividad con la política y planes del Gobierno Provincial, mediante la realización de las operaciones que el Directorio juzgue conveniente. Provee soluciones y satisface las necesidades financieras diferenciadas al sector público, instituciones, empresas e individuos alcanzando a todos los sectores sociales, privilegiando el desarrollo provincial, a través del esfuerzo y dedicación de nuestro personal idóneo y preparado, así como los productos y servicios que están a la altura del mercado.

V. Visión

Ser el Banco líder dentro de la Provincia de Buenos Aires, en ofrecer productos y servicios financieros con la mayor calidad y variedad dentro del mercado, basándose en un sólido desarrollo tecnológico y personal especializado, que aporte soluciones innovadoras de interés social.

VI. Valores

El Banco Provincia como institución trasciende el rol financiero y crediticio. Entre sus principales objetivos se destaca especialmente su función social e integradora, acercándose a la gente con sucursales estratégicamente localizadas, apoyando aquellos emprendimientos que promuevan el desarrollo económico de las cadenas de valor y el crecimiento de las familias y fomentando la conservación de sus identidades ayudándolas a afianzarse en sus pueblos o ciudades de origen. Al mismo tiempo, brinda oportunidades de trabajo a personas con capacidades diferentes, promoviendo la igualdad de género y la política de Derechos Humanos, declarada de interés provincial por la Legislatura bonaerense, destinada a resignificar el pasado y a construir una memoria colectiva basada en la valorización de la democracia y su continuidad. En los albores de la democracia recuperada, el Banco Provincia fue el primero que, en 1984, incorporó a su personal más de un centenar de veteranos

de Malvinas, que actualmente suman 123 y fueron homenajeados en ocasión de cumplirse el 30° aniversario del conflicto armado.

Se preocupaba, además, por conservar el invaluable capital que conforman sus documentos, piezas numismáticas, maquinarias, mobiliario y pinacoteca y a ese efecto creó lo que es el primer y mayor Archivo y Museo Histórico bancario de la Argentina.

Cambio organizacional

Actualmente, nos encontramos que las organizaciones atraviesan una gran cantidad de cambios que se producen velozmente por múltiples factores entre los que se destacan la evolución de los mercados, la introducción de nuevas tecnologías y nuevos métodos de trabajo en el corazón de los procesos productivos (Rebollo & Reyes Madrid, 1996). El reconocimiento de estos por el cual las organizaciones fabrican a sus sujetos nos lleva a tener que redimensionar los problemas de la administración y de la organización como problemas de gobierno, en los que los individuos se confrontan con nuevas formas de subjetivación que representan al hombre libre que se hace cargo de sí mismo (Ibarra Colado, 2000).

Muy probablemente fueron los estudios de Elton Mayo en Hawthorne en 1927, los primeros en poner en manifiesto la dimensión subjetiva de variables de percepción como lo son las condiciones laborales, el sentimiento de pertenencia y satisfacción dentro de un grupo, los intereses y actitudes colectivas, el perfil de quienes ejercen algún tipo de autoridad y la suma importancia de los grupos informales, como factores que entre otros construyen la atmosfera, ambiente o bien “el clima laboral” (Williams Rodriguez, 2013). Para 1945, Mayo concluiría que hay una gran relación entre la conducta y los sentimientos, y que el grupo afecta el comportamiento individual de una manera significativa; de la misma forma habla sobre las normas del grupo y del cómo es que estas establecen la productividad individual del trabajador, en contraste al hablar sobre compensaciones económicas, menciona que es un factor con menor importancia en cuanto a la determinación de la productividad (Williams Rodriguez, 2013). No obstante, esto, la fundamentación teórica básica sobre clima organizacional se desarrolla por primera vez a partir de los estudios llevados adelante por los autores Lewin, Lippitt y White (1939) quienes establecieron que el comportamiento de un individuo en el trabajo, no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que este

percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización. Posteriormente, otros autores han realizado trabajos de campo en donde se podía visualizar el rendimiento de los grupos de trabajo en función de la influencia que tenían los empleados sobre los procesos de toma de decisiones y analizaban sus resultados demostrando la incidencia del clima organizacional en ello (Morse & Reimer, 1956).

Continuando, otros autores consideraban que las condiciones laborales, esto es atmósfera y clima, que se formaban en el área donde laboraban, tenían consecuencias importantes en los empleados (Lickert, 1961). Seguido a esto, otros autores aproximan la definición considerando a la organización como un sistema abierto construido por los valores que provienen de sus empleados (Katz & Kahn, 1966), por lo que en definitiva, si bien se comenzó a hablar del concepto de clima en los estudios de Lewin, no fue hasta la década del 60' en que se comenzó a desarrollar el mismo tal como se lo conoce en la actualidad, cuando a juicio de Peiró el descubrimiento de que las organizaciones son entornos psicológicamente significativos para sus miembros condujo a su formulación y al uso en la investigación. Esta consideración implicaba que la evaluación posológica en las organizaciones se haya ido configurando como una especialidad dentro de la misma disciplina.

Producto del entorno en donde se mueven las organizaciones, el uso de las tecnologías, las mejoras en los procesos o la constante variación en el mercado las hace estar en constante innovación. Los procesos de cambio surgen como consecuencia, principalmente, de la adopción de tecnologías dominadas por la globalización y de los mercados y las economías, que a su vez, han encaminado a las empresas a enfocar sus esfuerzos en procesos productivos de gran envergadura (Rodríguez Piñero, Pacheco, & Moreira, 2018). Pensar en la cultura organizacional como esa puerta de entrada al cambio de la organización es identificar y analizar algunas manifestaciones frente a la proliferación de enfoques que tienen en común la interpretación de la organización como una construcción cotidiana, llena de significados reelaborados constantemente, en la que los comportamientos deben ser entendidos a partir del marco cultural, idiosincrático y diverso, en que se producen (Martínez Nogueira, 1993). Una idea básica de la propia existencia de las organizaciones es que todos los aspectos dentro de ella son susceptibles a cambios y en ocasiones ocurren con relativa frecuencia, siendo reflejadas en la literatura, distintas teorías que explican la evolución y los cambios organizacionales. Es así como se evidencian al menos dos perspectivas principales para explicar el fenómeno. Por un lado, la mecanicista o del proceso administrativo con una visión racional e interna de los aspectos formales y estructurales donde la organización se crea, se desarrolla y se mantiene de manera muy formalizada, con el fin de utilizar sus recursos internos lo más eficientemente posible,

ubicándose dentro de este enfoque la corriente del pensamiento científico, el modelo burocrático y la teoría clásica de la administración. Por otra parte, las teóricas neoclásicas, encontrando dentro de ellas los enfoques teóricos que centran el estudio de los cambios organizacionales desde una perspectiva de control externo, es decir, buscando explicar las características y el comportamiento de las organizaciones basados en las limitaciones y restricciones impuestas por los factores del entorno en función a su grado de dinamismo y complejidad, representando el entorno como condicionante de la organización y ubicado dentro de la denominada Escuela Ambiental.⁵ Estas perspectivas nos permiten analizar lo que sucede en la organización, identificar cuál marca tendencia, los cambios lentos y formales, por un lado, con culturas arraigadas al observarlas, con un accionar interno que buscan manejar los recursos existentes y por otro lado el ingreso de jóvenes profesionales con ideas, nuevas visiones.

Nos preguntamos cómo impacta en la cultura, se abrirán alternativas hacia el cambio con una mirada a los nuevos lineamientos del mercado o solo será un cambio de “aire fresco” que en el tiempo terminará encasillándose dentro de la misma cultura.

El término clima es un concepto metafórico derivado de la meteorología que, al referirse a las organizaciones, traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, traduciéndolos, al clima organizacional, como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales. (Schneider, 1975). Para Márquez (2001) la importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y el rendimiento profesional.

Una definición cercana de clima organizacional establece que clima son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales (Schneider & Reichers, 1983).

Por otro lado, otros autores establecen que el clima es considerado como una manifestación de la estructura de la organización independientemente de las percepciones de los individuos. Se forma

⁵ Esta corriente administrativa surge en el siglo XX y fue desarrollada por psicólogos experimentales. Se basa en el supuesto de que el ser humano se desempeñará mejor si las condiciones ambientales que lo rodean, tales como luz, calor, humedad, están en armonía con su organismo.

porque los miembros de la organización se encuentran expuestos a unas mismas características estructurales (Guion, 1973).

Actualmente, se debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. Ambos son fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de la organización. Así también, puede que existan varios climas dentro de la misma organización ya que la vida dentro de ella puede variar en cuanto a las percepciones de sus miembros según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo (Litwin & Stringer, 1968).

El concepto recoge características de la organización determinadas con percepciones, los esquemas cognoscitivos, donde los factores individuales son primarios, y las percepciones sumarias, donde persona y situación interactúan. En base a la acumulación de la experiencia en una organización, las personas generan unas percepciones generales sobre ella (Schneider, 1975).

Cultura organizacional

Entender cultura como un todo, implica abarcar todas las prácticas del hombre en la sociedad. Sin mediar apreciaciones valorativas, todo acto humano es cultural. Este enfoque logra ser un marco de referencia para comprender el comportamiento de los individuos como construcción social dentro de las organizaciones (Rivera D. A., Carrillo, Forgiony, Nuvar, & Roza, 2018). Los beneficiarios tienden a concebir cultura circunscripta a determinado tipo de prácticas, opiniones más permeables frente a prejuicios, valores, gustos y preferencias subjetivas. El concepto de cultura comprende una totalidad. Todo es cultura en el sentido de que el individuo no termina en su piel, sino que se prolonga, en sus costumbres, en sus instituciones, en sus utensilios. Cultura supone entonces un suelo en el que obligadamente se habita. Y habitar un lugar significa que no se puede ser indiferente ante lo que aquí ocurre (Kusch, 2011).

La cultura, por consiguiente, es el conjunto de acciones, valores y símbolos que el hombre tendrá que conocer, respetar y realizar, para encaminar el pertinente desempeño de un comportamiento socialmente aceptable entre los individuos dentro de los distintos ámbitos que comparten.

La sociedad, por su parte, se materializa en los actos y producciones sociales que desarrollan y mantienen en vigencia los individuos dentro de su seno, buscando tanto el acrecentamiento del

sentido de pertenencia de éstos como la debida satisfacción de sus necesidades en cuanto seres sociales.

La cultura, entonces, es el medio a través del cual la sociedad se siente dotada de valores significativos, tanto singular como colectivamente, consiguiendo que los mismos sean aceptados, defendidos y conservados como propios por todos sus integrantes que son oportuna y eficientemente transmitidos con las adaptaciones, conciliaciones e innovaciones que, justamente, apuntalan su continuo desarrollo histórico.

Existen variadas definiciones de cultura organizacional. Simplemente citaremos algunas con el fin de dar con una lo suficientemente acertada para nuestro presente trabajo.

Es entendida como un “sistema de significados compartidos” sostenida a través de prácticas de comunicación, desarrollo, gestión del cambio, identidad corporativa (Robbins & Judge, 1991), o como un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (Schein, 2017). Se concibe como una variable independiente y externa que influye en las organizaciones y que al entrar a pertenecer a la organización es inculcada en los empleados, pero a la vez, éstos han sido influenciados por múltiples instituciones culturales como la familia, la iglesia, la comunidad, la educación; y, por lo tanto, traen sus propias influencias para nutrir la realidad organizacional (Gina Yngrid, 2019).

Esa Cultura Organizacional permite hacer una distinción entre una compañía y otra, ya que desde esta óptica se puede decir que no existen dos organizaciones iguales, ya que cada una tiene símbolos, ritos, historias, identidades, leyendas, acciones, discursos, entre otras cosas; que la hacen ser única. Cada cultura esta está constituida por artefactos, valores y presunciones básicas, lo visible, el deber ser y lo que se da por sentado respectivamente, si bien cambiarla es difícil, ya que esta tiene una fuerte permanencia en el tiempo. Es la cultura y el conocimiento de la cultura lo que da entrada a la innovación porque esta tiene que ver con los mecanismos ya instalados en la organización (Schein, 2017). Estos valores, símbolos y signos a su vez se pueden considerar como producto de ciertos sistemas de conocimiento, ideologías, ritos, mitos, historias y ceremonias que se manifiestan frecuentemente en la organización y que los seres humanos lo toman con ciertos significados específicos (Rivera D. A., Carrillo, Forgiony, Nuva, & Roza, 2018).

La cultura determina la forma como funciona una organización, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia o dirigencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno (Katz & Kahn, 1995). Debe cumplir con hacer diferentes a las organizaciones, generar un sentido de identidad, orientar las conductas hacia las metas institucionales, facilitar la adaptación con el entorno, el aprendizaje y el cambio (Alcocer & Vera, 2004). Es fundamental estudiar a las organizaciones en profundidad y no solo clasificarlas de una u otra forma, ya que existen relaciones entre variables que brindan mayor información para comprender el comportamiento de las personas (Gongora, Nóbile, & Rejia, 2014). De esta forma, para que una empresa sea exitosa en la actualidad, debe buscar nuevas estrategias para generar valor en sus productos y procesos de un modo más sustentable a través de una cultura que valore la creatividad e innovación de sus miembros (Ahmed, Sheperd, Ramos, & Ramos, 2010).

La perspectiva interpretativa-simbólica es otra forma de analizar la cultura, pero desde la dinámica que presentan las representaciones de sus empleados. Esto nos permitirá identificar otros puntos posibles para comprender de qué manera la cultura se manifiesta. A través de los símbolos, podemos comprender significados que se otorgan a los valores, así como se representa a la organización. Desde esta perspectiva, la cultura organizacional se considera una visión del mundo llena de redes y significados que se define por medio de la interpretación de las expresiones simbólicas y las representaciones de los planos más profundos. También se considera un universo lleno de relaciones circulares entre interpretaciones y significados que se construyen a través de la interacción de las personas, tanto dentro como por fuera de la organización (Vasquez Rivera, 2016).

Por su parte, el cambio es entendido como un desequilibrio momentáneo que propiciará la constitución de un nuevo orden cultural ampliamente compartido, rescatando con ello la vieja propuesta sistémica derivada de la lectura que hicieran las relaciones humanas de la obra de Pareto (Colado, 1999). No obstante, la organización se encuentra constantemente innovando. Ocurren cambios estructurales, pero no alteran la idea constitutiva, los principios o las prioridades que caracterizan e identifican a la organización hacia dentro y respecto de su entorno (Etkin, 2003).

Pero esto afecta directamente la identidad de la organización, dado que adaptarse implica redefinir la organización. Los cambios que tocan elementos constitutivos arrastran a la organización. Y esto puede significar mayor o menor equidad y justicia en las relaciones (Etkin, 2003).

Mientras que la banca en general ofrece servicios flexibles y rápidos, por teléfono o personalmente, el Banco, objeto de estudio, sigue ofreciendo sus productos de forma presencial, con una carga de formas y formularios excesiva. Por ejemplo, para la apertura de cuentas se imprimen alrededor de 20 hojas, que deben ser firmadas por el solicitante. O para un aumento de límite de tarjetas de crédito, mientras hay bancos que lo aumentan por teléfono, aquí de debe hacer presencial y en función de los últimos 2 recibos de sueldo. Por otro lado, el personal que actualmente se encuentra en las unidades de negocios suele ser poco calificado, dado que muchos jóvenes migran hacia áreas centrales rápidamente. Esto genera una insuficiente capacidad resolutive en cuestiones operativas diarias. Por último, se trata de un banco que se encuentra muy ligado a las políticas provinciales, brindando su espacio para el cobro de planes y asistencias sociales, que colman las sucursales de personas que operan de manera presencial, hecho que perjudica la rentabilidad de la organización, dado que no son tomadores de productos bancarios por su condición, afectando directamente la atención de los clientes que si repercuten en este ítem. En esta tensión encontramos que, si bien los bancos públicos ofrecen menores costos, mejores condiciones financieras y hasta beneficios impositivos, persiste y es muy visible la preponderancia hacia la banca privada, a partir de establecer preferencias de clientes, beneficios exclusivos, programas de puntos y atención al público eficiente.

Por lo tanto, en la actualidad enfrenta el desafío de acompañar el crecimiento y los objetivos comerciales que establece con similitud a la competencia. Esta capacidad de perdurar en un ambiente turbulento lleno de presiones y de exigencias tiene dos derivaciones básicas, según los autores: una indeseable o destructiva, que consiste en la tendencia al cierre o al aislamiento y que lleva a la organización a tomar distancia de la realidad externa, cosa que es grave en la medida que al mismo tiempo debe prestar servicios que la comunidad necesita; y una positiva, que consiste en los procesos que conducen a mantener las convicciones o valores de la organización, cuando esas ideas también son aceptadas en términos sociales (Etkin, 2003). Como afirma otro autor, el desafío para la organización es diseñar sistemas que contemplen a las personas, sus motivaciones e intereses, sus competencias y potencialidades, sin aislarse y seguir siendo competitiva (Schlemelson, 2013).

Es decir, orientarse a generar una cultura organizacional acorde pero limitada con personal resistente y poco adaptable a los cambios. Hablamos de empleados con más de treinta años de antigüedad, realizando a diario la misma tarea beneficiados por el régimen de estabilidad que los rige según el estatuto de la propia organización, y a que al no ser funcionarios pueden optar por quedarse en la sucursal donde fueron asignados en su momento, aún permanecen allí. Por ejemplo, en la unidad

objeto de estudio existen siete personas con más de 20 años en la institución. La cultura debe ser fuerte y dominante, de modo tal que integre y sobre pase la cultura individual de sus miembros (Llanos Escalada, 2016). Por otro lado, aquellos que han optado por hacer carrera dentro de la organización se encontraron con un esquema de crecimiento profesional que implica estudio, tiempo y disponibilidad de movimiento, en donde este acceso dependerá de sus superiores quienes potencian a aquellos más capacitados asumiendo el riesgo que migren a otra sucursal. Y los nuevos, que enseguida adquieren los usos y costumbres, que comparten valores similares, ideas, historias personales, actitudes e intereses comunes, siendo el nivel de sociabilidad en una compañía lo primero que suele percibir un nuevo empleado (Goffee & Jones, 2001). Aquí entra en juego la identidad de la organización, definida como aquello que permanece invariante a lo largo del tiempo y que además la distingue de otras de su misma especie (Schvarstein, 2004). El nivel en que los miembros se reconocen integrados a la organización como parte de un todo y no solo con la clase de trabajo que hacen (Franco Agurto, 2019). La construcción de valores hace la dimensión natural de la organización. Ella se afirma en el tiempo desarrollando valores que cohesionan a sus miembros más allá de las normas y procedimientos, en donde el grupo deja de ser una forma de lograr objetivos que se imponen del exterior, sino que se convierte en una construcción social con una vida propia e identidad particular (Selznik, 1957).

Su punto de partida se encuentra en el supuesto de que existen estructuras estables de interacción, que más que obedecer a consideraciones de tipo racional responden a normas y comportamientos institucionalizados bajo la lógica de que simplemente "así se hacen las cosas" (Meyer & Rowan, 1977). Los rasgos constitutivos se consolidan y con el tiempo operan en el plano de lo acordado e implícito. Perduran no solo porque se enseñan y se transmiten, sino porque están sostenidos en relaciones de poder formales e informales (Etkin, 2003).

Desde otra arista de la cultura es posible considerar también las relaciones que mantienen entre sí los agentes que participan internamente en la organización, disputándose su conducción y control. En estos términos podríamos examinar, por ejemplo, la negociación interna de los recursos, la determinación de las formas de gobierno, la distribución de las posiciones de autoridad y la definición de los proyectos que serán considerados institucionalmente relevantes (Colado, 1999) En este sentido, la cultura se define como un proceso de socialización a partir del cual se insertan y fijan en el individuo los ingredientes culturales (valores, ideas y creencias) que ha de internalizar si quiere participar con éxito de la vida social organizacional (Fernandez Rios, 1999) En el caso de la organización estudiada y avanzando en la situación organizacional, la incorporación en los últimos años de jóvenes

profesionales, ha sido una de las medidas tomadas para acompañar el cambio, dando lugar a nuevas ideas que permitieron hacer palanca en la motivación por ofrecer nuevas estrategias y metodologías de trabajo mucho más dinámicas y acordes a la labor diaria, sin embargo, se enfrentan con obstáculos que no le permiten avanzar según lo esperado.

Esta situación inmoviliza a la organización en el recorrido hacia el cumplimiento de los objetivos. Se ha definido el actuar de las personas como un patrón de premisas básicas compartidas y aprendidas por los miembros de un grupo, que les indica cómo solucionar los problemas de sobrevivencia frente a las condiciones externas y a las dificultades internas de integración (Schein, 2017).

No existe entonces un modelo perfecto de cultura, sin embargo, este debe contener variables cuantitativas y cualitativas que le proporcionen validez (Hernandez, Mendez, & Contreras, 2014).

UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de negocio seleccionada está ubicada en la zona oeste del conurbano bonaerense. Su finalidad es la intermediación financiera, entiéndase como la capacidad para captar depósitos y otorgar créditos. Además, ofrece toda la gama de servicios y productos propios de cada banco, como ser préstamos, tarjetas, plazos fijos, operaciones de caja, entre otros, así como planes de ayuda impulsados por el gobierno y cobro de servicios en las líneas de caja. Pertenece al Centro Morón que como cabecera regional de la organización son los que establecen las metas comerciales a cumplir y desarrollan los planes y estadísticas.

Está integrada por veinte empleados que presentan variadas cualidades, con diversas edades y formación. Aquellos con mayor antigüedad bajo el antiguo régimen que permitía la incorporación solamente de familiares de empleados. En cambio, los más jóvenes ingresaron producto de diversos acuerdos implementados entre el banco y universidades locales y sus bolsas de trabajo.

Cinco empleados corresponden al sector de tesorería. La mayor parte se encuentran en la contaduría con cuatro jefes, cinco auxiliares y el subgerente operativo. En el sector de gerencia dos auxiliares y un jefe de sector.

Las tareas de los jefes de área de la contaduría se encuentran entrelazadas, abarcando temas operativos, comerciales y de solución de reclamos, siendo la interconexión entre los auxiliares administrativos y los altos mandos de la sucursal y cuya principal tarea diaria es la supervisión y los controles sobre las operaciones efectuadas de su personal a cargo.

En la gerencia, atienden a las empresas con un perfil meramente comercial, con los auxiliares jóvenes y proactivos y un jefe cercano a jubilarse. Se establecen contactos directos con grandes clientes y se buscan nuevos para fortalecer el sector. Se busca la reciprocidad comercial, ofreciendo la totalidad de los productos, dándole un enfoque más integral. Pero muchas veces, esto genera algunos problemas internos, más que nada comunicativos, dado que los auxiliares buscan maximizar el tiempo y los resultados dada su capacidad, y suelen encontrarse con jefes que van a distinto tiempo.

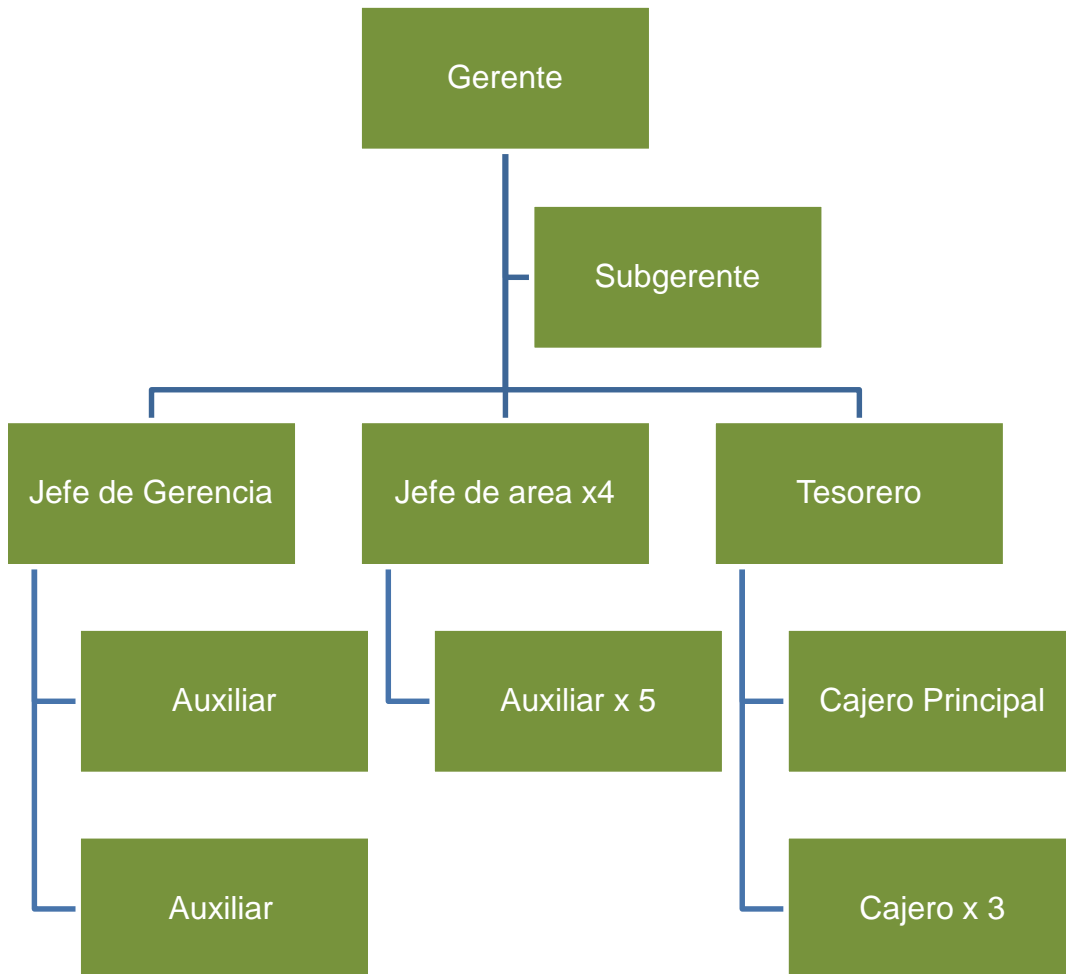
La rama de tesorería para el análisis se encuentra exenta, por el hecho de que, en toda sucursal, la línea de cajas no se focaliza en objetivos comerciales, sino que simplemente realizan las operaciones diarias, arqueando al final de cada día sus movimientos. Suelen ser los mismos cajeros durante largos periodos de tiempo, a excepción del tesorero que es rotado cada tres años. Tienen una relación más

cercana, dado que comparten un espacio reducido, en donde dependiendo de la afluencia del público diaria suelen tener días más distendidos que otros.

El siguiente organigrama muestra la división por sectores:

Gráfico N° 3: Organigrama vieja estructura

Muestra unidad de análisis. Año 2017



Fuente: elaboración propia en base a datos observados en la unidad de análisis

METODOLOGÍA

El presente apartado tiene como finalidad describir las fases de la metodología aplicada, una vez definido y ubicado el problema, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

El planteo metodológico del estudio se expone en términos de diseño, tipo de investigación, población considerada, instrumentos utilizados, el procedimiento para llevar a cabo la investigación y la estrategia empleada para el análisis de datos.

Diseño de investigación

Las características del trabajo responden a un diseño no experimental. Desde la dimensión temporal corresponde al tipo de investigación transversal.

Tipo de estudio

Los tipos de estudio que un investigador puede llevar a cabo son el exploratorio, descriptivo, el correlacional o el explicativo; además comentan, que la elección entre estos tipos de estudio depende tanto del estado de conocimiento que se tenga sobre el tema, así también como el enfoque que se le quiera dar a la investigación. (Hernandez Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2006, pág. 12)

El presente trabajo de investigación entonces es de tipo exploratorio del tipo caso único. Los estudios de este tipo permiten un primer acercamiento de las teorías y métodos a la realidad objeto de estudio. Una investigación de caso único apunta al estudio particular de una instancia o evento con el propósito de obtener un entendimiento profundo que dé cuenta del estado actual de las cosas. Por lo tanto, se convierte en una opción de objeto a ser estudiado, siendo este una función específica, por ejemplo, una persona, un aula o una institución bancaria, y no una generalidad (Yin, 1989).

Puede ser útil intentar seleccionar casos que sean típicos o representativos de otros casos, pero no es probable que la muestra de sólo un caso o de unos pocos casos sea una buena representación de otros. La investigación con estudio de casos no es una investigación de muestras. El objetivo primordial del estudio de un caso no es la comprensión de otros. La primera obligación es comprender este caso. (Stake, 1999)

A medida que las preguntas llevan a la comprensión, el investigador reformula temas tomando forma de generalización y se centra en el caso único o en casos similares, pero solo algunas veces constituyen generalizaciones mayores. De este modo, utilizar el caso único para ilustrar o representar una teoría.

Frente al problema que presenta la unidad de negocios al tratar de cumplir sus objetivos comerciales y aprovechar sus factores para desenvolverse en un mercado altamente competitivo, alineando a todos los empleados en un mismo eje, la cultura organizacional debe incorporar el impulso y el dinamismo de los jóvenes profesionales al trabajo llevado a cabo por los empleados con mayor antigüedad y experiencia, para crear una nueva cultura organizacional acorde a los lineamientos actuales.

Se realizarán entrevistas semi estructuradas (Corbetta, 2009) a todos los actores de la que se pretenderá recabar información de los empleados que realizan su labor diaria en la unidad de negocios de estudio. Este tipo de entrevistas se basa en una guía de preguntas, pero el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para obtener mayor información (Hernandez Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2006). Las mismas serán de carácter anónimo, en donde los diversos cuestionamientos serán cualitativos y permitirán segmentar a futuro los resultados bajo los distintos aspectos que se enuncian a continuación.

Se considera la mirada cultural de la organización porque aparecen los significados que orientan las acciones, ver qué hay detrás de los organigramas, de su estructura formal y sus indicaciones para enfocarse en los objetivos declarados. No solo su puesto, sino su recorrido. Se buscará conocer las vivencias diarias que aportarán al estudio, enfocándonos en aspectos personales de los trabajadores, en donde se enmarcará a cada uno de acuerdo a su perfil, antigüedad, carrera y avance dentro de la institución. A su vez, se realizarán entrevistas a empleados de distintas posiciones que permitan identificar en breves líneas:

- cuál es su percepción actual del banco, los objetivos y el horizonte al que apunta en la actualidad;
- Como definen su trabajo, como ingresó, donde lo aprendió y como se siente;
- Relaten su experiencia sobre directivas anteriores.
- Como ve la estructura. Si fuera un animal, cual sería;

- Que piensa que se debería de mejorar y que obstáculos cree que podrían presentarse

Se complementan las encuestas (Corbetta, 2009) con entrevistas en profundidad a actores clave, tratando de explorar y comprender la vida cotidiana y sus múltiples yuxtaposiciones, contradicciones. A través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto de un tema (Janesick, 1998). Resaltar lo contextual, el estar, el decir, el intercambio. Estas encuestas relámpagos, al estilo sondeos con observaciones, aprovechando la oportunidad, en el trabajo de campo, del despliegue de múltiples discursos como intersecciones y a veces, contradicciones. Su importancia aparece por el poder observar lo que sucede en la cotidianidad del decir, las tramas que circulan, los pliegues que aparecen en espacios informales de encuentro.

Análisis de los datos

Nuestra unidad de análisis consta de 20 empleados. Se puede observar un porcentaje similar entre varones y mujeres y es llamativo que cuentan con un 20% de empleados nuevos, con pocos años de antigüedad.

Se observan patrones de conducta similares entre los usuarios de esta entidad bancaria, condición que al parecer se condice con las distintas noticias o imágenes proyectadas en los medios sobre otras unidades de negocios del conurbano, así como de la provincia. Por ejemplo, es visible que haya largas colas en la línea de caja, pero encontrar a los cajeros automáticos libres. O que a diario decenas de clientes se bloqueen sus claves de acceso. O ver como un empleado intenta hacer que un cliente migre hacia la plataforma online. Asimismo, es visible ver como los primeros días de cada mes abundan colas de ingreso a la sucursal, principalmente de personal docente y empleados municipales.

Podríamos decir que se debe principalmente a la condición social de los clientes, muchos cautivos por ser empleados de sectores provinciales o municipales, otros por cobros de pensiones y/o jubilaciones debido al carácter social de la entidad, con poco acostumbramiento al uso de tarjetas, así como de canales electrónicos, alimentando aún más el arraigo a la cultura de la organización, ya que muchos de los cambios que se llevan adelante no son tan factibles de llevar a la práctica.

En preguntas directas a diferentes empleados, damos cuenta que muchos de ellos se han trasladado internamente ya sea por crecimiento propio dentro de la organización o por cuestiones personales. Por lo tanto, han estado presentes en diversas unidades de negocios y realizando distintas tareas en cada una de ellas. De las preguntas abordadas, nos comentan que creían que las conductas

eras propias de cada sucursal, pero al llegar a otras notaban que se repetían, convirtiéndose en una constante, confirmando nuestro análisis anterior.

Un primer relevamiento de la cultura es la observación y registro de las frases que circular con más frecuencia entre los diferentes integrantes de la unidad seleccionada. Consideramos, a partir de lo trabajado sobre cultura organizacional lo que se dice y se piensa también la caracteriza. (Echeverría, 2017). El observar y poder agruparlas empieza a dar señales. Son narraciones estereotipadas que convencionalmente forman parte de eso que llamamos tradición oral (cuentos, relatos, dichos, fórmulas, mensajes reiterados...), es decir, discursos que, unas veces han estado motivados por sus propias preguntas y, otras, por carecer de autor, han quedado objetivados en sus formas lingüísticas (García García, 2000).

A continuación, las presentamos agrupadas.

- Mitos internos.

Es frecuente escuchar *“las cosas se hacen así porque así me las enseñaron”*. *“En casa central están las mejores oportunidades”*

La práctica de crecimiento vacía las sucursales, dado que existe un idealismo generalizado en donde se cree que en casa central se está mejor. De esta forma, aquellos graduados optan por migrar sin importar a qué oficina, sector u ubicación le den, quedando entonces aquellos empleados con poca capacitación y motivación para aprender.

- Mal uso del esquema de valoración de desempeño.

“Si total a nadie le ponen una mala nota”. *“Si no sirve para nada”*

Existe fuerte preponderancia del gremio frente a los resultados de las evaluaciones. Por lo tanto, resulta ser poco objetivo, dado que poner una mala valoración implica explicar en varias reuniones o enfrentarse con ellos. Bajo esta situación, los calificadores optan por poner puntuaciones medias a todos los empleados distinguiendo solo a los realmente merecidos.

- Viabilidad y esquemas de poder

“Andate temprano. Que te vas a quedar haciendo”. “Cargate un par de horas extras”

Existen favoritismos por parte del personal de mayor jerarquía, que otorga premios y libertades a ciertos empleados producto de su posicionamiento dentro de la unidad de negocio frente a sus compañeros. Por ejemplo, por afinidad se permite salidas o entradas fuera de horario. O se reparten horas extras. Mientras que se deja de lado a otros compañeros. El concepto de viabilidad refiere a que la organización logra existir como sistema diferenciable en su entorno y crece no por un éxito accidental, sino como resultado de ciertas capacidades y principios. Es el resultado del trabajo de individuos que se reconocen como partes integrantes de un proyecto, que comparten expectativas y que no resuelven los hechos como aislados, sino que disponen de valores y creencias con los cuales entienden y procesan la realidad. Asimismo, refiere a la posibilidad de autocontrol, es decir, de generar desde dentro las medidas correctivas de los comportamientos (Etkin, 2003).

- Idea y creencias sobre el concepto de negocio.

“Ahora cuando se va, saque número arriba para ver el tema de la tarjeta”

La organización es recursiva, entendiendo que existen contenidos y formas de relación que se reiteran en sus distintos niveles, ocurriendo más allá de sus funciones específicas de cada unidad (Etkin, 2003). De esta forma, la reiteración de contenidos hace alusión a la ideología y a los valores mientras que las formas a los modelos y relaciones básicas del sistema. De esta forma, la organización, absorbe la variedad ambiental, enfrenta la incertidumbre y puede atenuar los efectos de sucesos y acontecimientos. Implica la capacidad de elaborar respuestas frente a las demandas inciertas y cambiantes (Beer, 1985). Pero esto no se refleja en la visión de los empleados. Dado que mientras la organización va adaptándose ellos son quienes ejecutan esa dirección. Pero la poca idea de negocio y rentabilidad, hacen que se lleven acciones delante de forma sistemática y hasta inercialmente, sin ver más allá de lo que realmente se pretende como objetivo.

- Renovación y re-creación de la organización

“Saque número”. “Haga fila ahí”. “Una mil uno” (NdR: pedido de autorización de transacciones efectuadas en el sistema).

Supone que, al comienzo de la vida de una organización, en su fundación, había algo de valor, de experiencia compartida que era auténtico y significativo (Hurst, 1998). Esto perduró en el tiempo y constituyó los rasgos de identidad, basado en valores rompiendo con los esquemas de racionalidad de las organizaciones. Este proceso de cambio no es malo en sí mismo mientras todo el contexto se mantenga estable y poco turbulento. Hace que una organización se vuelva burocrática y poco flexible en el tiempo, pero a la vez le permite afianzarse en el mercado, creando conocimiento cada vez menos visible internamente pero que logra buenos rendimientos. Ahora bien, si ese contexto en el que se desenvuelve sufre modificaciones y se vuelve cada vez más dinámico y cambiante, debe modificar sus estructuras rápidamente y aprovechar la habilidad de sus directivos para enfocarse hacia el nuevo rumbo, evolucionando a la vez tanto la organización como el ambiente externo. Nos encontramos en un proceso de transición, refiriéndonos a los cambios que se van introduciendo en el plano de las estructuras y procedimientos, en el marco de un plan o proyecto de reforma (Etkin, 2003).

El aporte de la etnografía sobre la importancia de los relatos de cada uno de los actores participantes de la unidad de análisis se utiliza para entender la cultura organizacional. El lenguaje es, por encima de todo, la conducta más envolvente de cuantas realiza el ser humano. «Envolvente» significa aquí «implicada» en el resto de las conductas no lingüísticas. Cualquier acontecimiento social está «tocado» por el lenguaje, pero en el interior de los relatos se reproducen una y otra vez discursos protagonizados por los personajes que se van mencionando: se narra en el texto lo que en su momento dijeron y escucharon todas las personas que en él intervienen (García García, 2000). En este punto, preguntar sobre que animal representa la organización para cada uno es tratar de comprender el imaginario, dado que lo simbólico nos remite a otra cosa.

Junto a los mitos, se convierten en puertas de entrada a las significaciones que les atribuyen los empleados a la organización y su visión respecto de ella. Acercarnos a las percepciones nos abre otras posibilidades, por lo tanto, la incluimos como uno de los ítems en las encuestas y entrevistas realizadas.

Comenzando con el análisis de la recolección de información, sobre estas respuestas, encontramos que dos de los tres entrevistados coincidieron en que el Banco sea visto como un elefante, por su grandeza, su fuerza y su estructura, concluyendo que sus pasos si bien son lentos son sumamente grandes.

. La primera impresión es un elefante. Por lo grande. A pesar de ser enorme es bastante dinámico. Últimamente mucho más que hace 15 años con respecto a la tecnológica, a las estrategias de mercado, a acompañar a la competencia. Un elefante también porque es confiable, vos sabes lo que te puede dar, transmite firmeza, solidez, seguridad. Muy similar al Banco Nación, solo que ellos son un elefante más grande y más duro. Gerente

- *Un elefante. Es una estructura muy grande. Cuando das un paso es importante, pero le lleva bastante tiempo hacerlo. Los dinosaurios no existen más, pero podría ser tranquilamente un dinosaurio en la actualidad. Empleado de dos años*
- *Sería un león herido. León porque comúnmente se lo llama el rey de la selva en este sentido sería el banco con más antigüedad en el sistema y herido por los constantes ataques que recibe pero que a pesar de todo sigue subsistiendo y siendo uno de los primeros bancos del país. Delegado sindical.*

Como anticipamos, las metáforas de animales permiten acercarnos a las ideas más profundas donde podemos acercarnos a las realidades culturales que comparten desde esa mirada simbólica. Permite obtener información desde la reflexión de los sujetos que son parte de la organización.

Reforzando estas ideas, otras investigaciones sustentan la utilidad de las metáforas porque rápidamente explicitan supuestos tácitos en las organizaciones ya que:

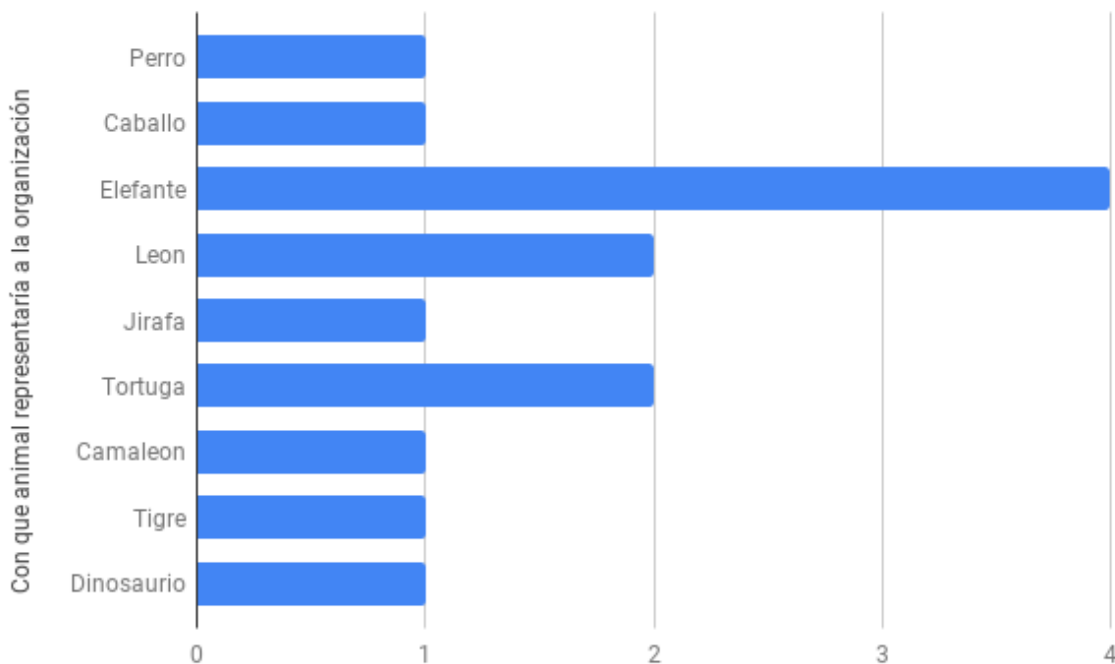
- Clarifican la realidad establecida por los actores de la organización.
- Posibilitan un cuadro visual de la organización por la percepción de los que la conforman
- Proveen información de la organización expresada en componentes simbólicos

(Simsek, 1997)

En concordancia con lo anterior, de lo obtenido en las encuestas realizadas a los empleados de la unidad de negocios encontramos que el 20% de ellos lo ven como un elefante (ver gráfico N° 4). Asimismo, tanto el león como la tortuga han obtenido el 10% de los votos ubicándose en segundo lugar. Curioso es que uno de los votantes eligió un dinosaurio aludiendo a que es prehistórico y uno de ellos en contrapartida lo ve como un camaleón considerando que se adapta rápidamente a los constantes cambios del contexto. Esto refleja y alimenta aún más la brecha existente entre los empleados con mayor antigüedad en la organización y los recién ingresantes.

Gráfico N° 4: Que animal representa el Banco

Muestra: Unidad de análisis



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados

Si agrupamos los animales para tener un enfoque que nos acerque más al tema de la cultura organizacional, considerando la representación de la organización con un animal, organizamos cada

animal en virtud de las cualidades que presentan, así es como podríamos basarnos en el siguiente esquema:

Elefante-Dinosaurio: por su fuerza, lo grandioso y dificultad al moverse

Caballo-Perro: por su lealtad, lo amigable, lo compañero.

León-Tigre-Camaleón: por su ferocidad, su capacidad de camuflarse y adaptarse

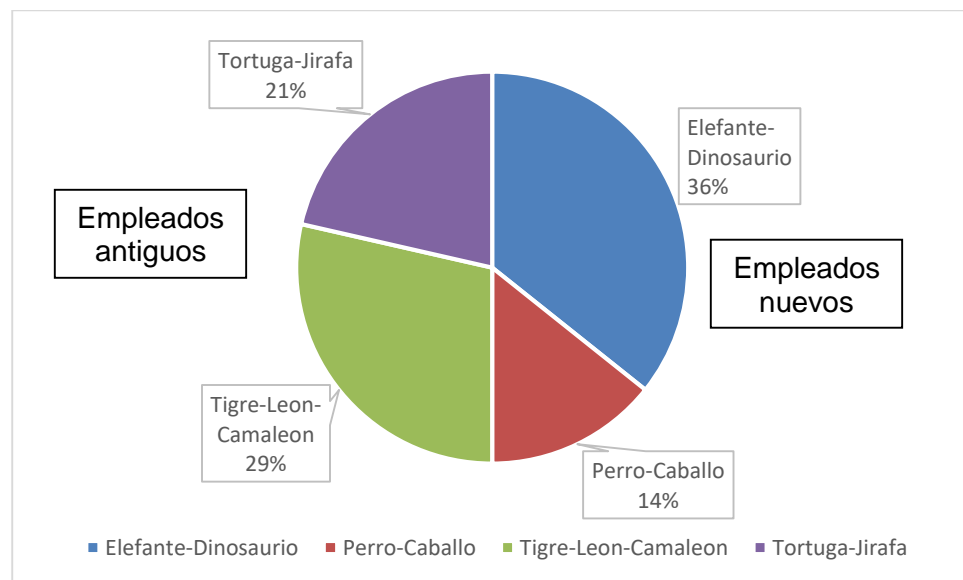
Jirafa-Tortuga: por su lentitud, pero constante, sin pausa.

Esto arrojaría el siguiente resultado:

Gráfico n° 5: Que animal representa el Banco

Respuestas agrupadas

Muestra: unidad de análisis



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados

De los resultados obtenidos es marcada la diferencia de visiones. Si bien en algunos puntos existen criterios en común la manifiesta diferencia de edad sumado a la formación individual hacen que nos situemos en distintas organizaciones cuando estamos hablando de la misma. Por esto mismo,

podemos ver que mientras para los más jóvenes el banco es visto como un dinosaurio o un elefante, para los más antiguos de la institución es un león o un tigre que enfrenta todo.

PUNTOS DE QUIEBRE PARA ANALIZAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Primer punto de quiebre: miradas sobre la carrera interna

En este punto es donde tanto el empleado sindical como el gerente, por su trayectoria y antigüedad dentro de la institución tienen miradas similares sobre los puntos relativos a la cultura del banco y al crecimiento personal, no así sobre los objetivos comerciales y los lineamientos a los que deben alinearse. Si bien consideran que es necesario hacer carrera y que la cultura de la organización es la que hizo que perdurara en el tiempo ante las volatilidades del mercado en la historia argentina, hoy ante un mercado cambiante el gerente entiende su posición y el rol al que se pretende alcanzar mientras que el empleado sindical mantiene su postura, pareciendo que podría seguir haciendo lo mismo por la eternidad. Entendemos carrera al esfuerzo continuo, organizado y formalizado que reconoce que las personas son un recurso de vital importancia para la organización y desempeñado por una persona a lo largo de su vida laboral (Nuñez-Cacho Utrilla, Torraleja, & Pedrosa-Ortega, 2012).

Por su parte notamos que el empleado nuevo tiene otro concepto de trabajo y de esfuerzo, próximo a recibirse ve con buenos ojos las modificaciones y las metas comerciales del Banco, entendiendo que así lo requiere la institución y son sus tareas como empleado, sumamente capaz y apto para los cambios, sintiendo no tener miedo a fluctuaciones en su labor diaria o de corresponder un traslado. El mercado de trabajo actual ya no es el de antes, en donde los jóvenes tenían la esperanza de iniciar carreras para toda la vida. En la actualidad, los jóvenes son conscientes de que el mercado no ofrece este tipo de empleos, sino que trabajan en ellos durante un tiempo, y luego consiguen otro (Chacaltana, 2006).

En este sentido, tanto el gerente como el delegado sindical ponderan más la carrera interna del banco que los logros o títulos universitarios que pudiera tener un empleado, entendiendo que eso fortalece y crea la cultura de la organización, y no lo hacen así los méritos externos de cada uno. Entienden que el tiempo y la experiencia interna hacen al futuro líder de la organización y su

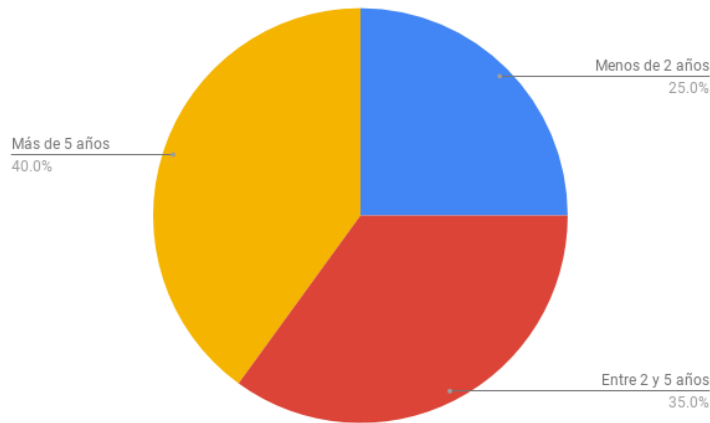
crecimiento se encuentra ligado a este, mientras que el nuevo tiene bien claro que la sociedad cambió y que será difícil retener a los jóvenes profesionales si esta visión sobre ellos no cambia ofreciéndoles oportunidades y desarrollos profesionales rápidos y simples, dejando de lado la permanencia y las distintas instancias a las que hoy se somete un empleado. Por lo tanto, el dilema que se presentará en un corto plazo para la institución será el de cómo hacer para retener esta masa de jóvenes profesionales, que no tienen miedo de cambiar ni de ser exigidos y de cómo los encargados de velar por el cumplimiento y la equidad dentro de cada unidad de negocios se adaptan y capacitan para lograrlo.

Segundo punto quiebre: el lugar del conocimiento

De los datos obtenidos observamos que hoy existe una población mayor de gente hasta 5 años de antigüedad (ver gráfico N° 6) lo que cambia un poco la lógica que se solía evidenciar en la institución, en donde prevalecían empleados familiares que ingresaban muy jóvenes sin perfil académico ni antigüedad en el sector, y que ingresaban para jubilarse ahí mismo.

Gráfico N° 6: Hace cuanto trabajo en una entidad bancaria

Muestra: Unidad de análisis



Fuente: Propia en base a datos recolectados

Se tiene en parte una sensación de que por los empleados más antiguos no les convence la idea de los nuevos ingresos, profesionales con sus ambiciones y aspiraciones latentes, intentando crecer lo más rápido posible, sin miedo a dejar sus puestos de trabajo buscando un crecimiento. Algo que, si bien parece natural en otras organizaciones, en esta con un fuerte arraigo a su cultura organizacional y a sus labores monótonas que durante décadas no fueron sido modificadas parece complejo. Existe el sentimiento de familia, expresado tácitamente tanto por el gerente como por el delegado. Un sentimiento similar al de hermandad, tanto al cliente interno como al externo, marcado como virtud en comparación a otras entidades financieras, donde el trato es totalmente distinto, con una visión más empresarial y de distancia frente al cliente.

Tercer punto de quiebre: los nuevos ingresos

La ruptura en el ingreso facilitó otro grupo de empleados más pujantes y no tan moldeables a la cultura organizacional del banco aportando características y cualidades de una realidad actual muy distinta a generaciones anteriores.

Se destaca en las entrevistas que los ingresos actuales son muy distintos a lo que eran anteriormente.

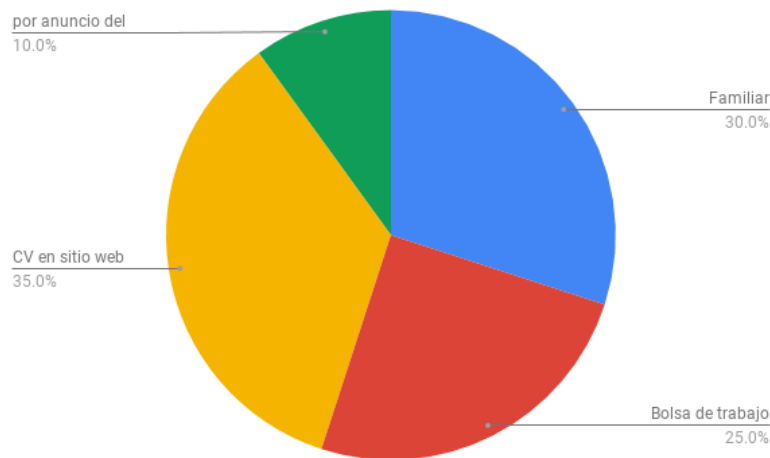
- *En diciembre van a ser 2 años que estoy en el banco. Entre sin ningún familiar ni ningún conocido. Cargue el currículum en la página y me llamaron desde una consultora. Hice un test online. Ese test lo pase. Ahí tuve una entrevista en el banco y de ahí salí seleccionado. Fue una búsqueda masiva.*
- *Entré por un conocido. Tanto mi familia por el lado materno como paterno son todos relacionados al Banco Provincia. Sería una especie de tercera generación. Mi papa entro a los 19 años y se jubiló a los 49. Tiene más de jubilado que de activo. La dinámica era totalmente diferente. Muy joven. Mi mama también era empleada del banco. Cuando nació yo, a los 3 o 4 años, decidió dejar el Banco. La hermana de ella lo mismo. Mi tío, mi abuelo. En fin, tenemos toda la familia vinculada al banco. Entre por un conocido de mi tío. Yo trabajaba en Provincanje, empresa que se dedicaba al clearing bancario. A través de ahí entre a los 23 años. Gerente*
- *Ingresé al banco en el año 1988 por una solicitud de empleo que había presentado oportunamente sin grandes expectativas, ya que muchos lugares recibían las postulaciones, pero nunca respondían en forma afirmativa o negativa. Delegado.*

Las características vigentes parecieran que apuntan al cambio y al dinamismo porque de estas menciones encontramos que un 35% ingresó por cargar su CV en el sitio web de la entidad, que sumados a los ingresantes a través de bolsas de trabajo y de universidades asciende al 60%.

Esto es concordante con la actual composición de la sucursal analizada ofreciendo valores correlativos con la cantidad que ingresó en los últimos 5 años, su grado de capacitación y formación, datos que como han sido mencionados en apartados anteriores, se corresponden a como es la forma de ingresar hoy a esta entidad muy diferente a como era en décadas anteriores. (Ver gráfico N° 7)

Gráfico N° 7: Como ingresó en la entidad

Muestra: Unidad de análisis



Fuente: Propia en base a datos recolectados.

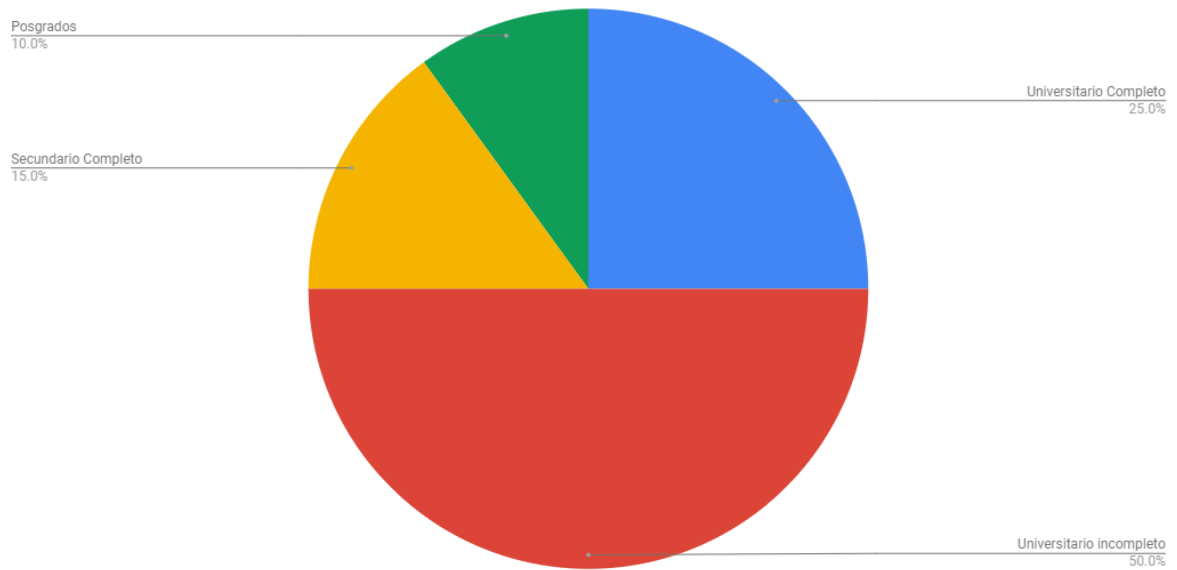
De los empleados más antiguos, el 30%, ingresó por familiares que trabajaban dentro de la institución. El 10% restante ingresó por anuncio en el diario.

Mientras que hoy se pondera el currículum de cada aspirante, siendo aún mejor experiencias previas en labores bancarias. El que no fuese así hace unos años atrás, donde solo ingresaban hijos o sobrinos de empleados, principal causa y consecuencia de su cultura. Por lo tanto, esta transformación cultural ha cambiado la imagen del negocio. Mientras que antiguamente se orientaba hacia los procesos, en donde predominaban rutinas de carácter técnico y burocrático, hoy nos encontramos con una orientación hacia resultados en donde existe una preocupación común sin distinción de puesto hacia el objetivo (Hofstede, 2011).

Tanto que hoy en día se deben sobrepasar distintas instancias de aprobación incluso a través de consultoras o bolsas de trabajo de universidades nacionales antes de llegar a entrevistas con personal del banco. Así es como de los encuestados el 85% (ver gráfico N° 8) ha iniciado estudios universitarios de los cuales más de la mitad los ha terminado e incluso hecho posgrados.

Gráfico N° 8: Estudios alcanzados

Muestra: Unidad de análisis



Fuente: Propia en base a datos recolectados

Cuarto punto de quiebre: estrategias

La fuerte injerencia de los nuevos empleados sumado a su formación y a su deseo de superación marca una altísima tendencia a la migración de puestos e incluso hacia áreas centrales. El 80% de los encuestados se postularía a las convocatorias del personal, condición que indefectiblemente repercute en la calidad de atención de las unidades de negocios.

Por lo tanto, el estado de ánimo y las emociones tienen mucha importancia en la motivación de los empleados, así como también si se le brinda retroalimentación acerca de su desempeño. Es decir, existe un ciclo en donde el estado de ánimo positivo hace que la gente sea más creativa, lo cual genera retroalimentación por parte de quienes observan su trabajo y que hace mejorar su humor, que a su vez hace mejorar su desempeño (Robbins & Judge, 1991).

Estas modificaciones implementadas no son mal vistas. En su mayoría las aceptan aún sin estar del todo convencidos. Si recaen en la falta de motivaciones que existen para llevarlas a cabo. Consideran que no se premia ni castiga el cumplimiento o no, pero si se encuentran capacitados para desarrollarlas.

Quinto punto de quiebre: dos modelos que conviven

Hoy entonces, chocan dos modelos mentales muy distintos. Por un lado, el siglo XX, con su administración y control, con una autoridad formal y vertical desde donde surge la innovación y los lineamientos y por el otro, el siglo XXI de colaboración, de redes, en donde la relación es horizontal y la autoridad es legitimada en función de su profesionalismo, desde donde surgen las ideas e innovaciones desde abajo o mismo desde el cliente. Y que genera obviamente conflictos (Molinari, 2013). La generación Y es la primera en la historia que ha convivido siempre con las tecnologías de la información y que no entiende fácilmente el mundo sin ella. Por lo tanto, son mucho más individualistas que generaciones anteriores y reivindican su autonomía en sus decisiones (Lombardia, Stein, & Pin, 2008).

El gerente con su antigüedad y experiencia, sumado a su visión del negocio comenta que ve con buenos ojos las modificaciones internas y el cambio de horizonte que viene experimentando el banco en los últimos años, con avances tecnológicos y jóvenes profesionales que ofrecen mayor dinamismo y comercialización, destaca su visión compartida con el joven que ingreso, quien tiene todos estos conceptos ya incorporados por su naturaleza pero no así con el delegado quien pareciera en su relato que si fuera por él, el banco debería de seguir actuando igual que hace 30 años, se refiere con enojo porque dejar de incorporar a familiares de empleados y que se pondere más una carrera universitaria que la carrera interna, enfatiza con su miedo a los avances tecnológicos y la posible baja de empleados activos reemplazados.

- *Más allá del avance tecnológico, profundizar la relación con el cliente. El banco no puede perder la relación persona a persona. Quizás podes no tener la última tecnología como la mayoría de la competencia, pero si se pondera mucho el referente, una cara conocida.*

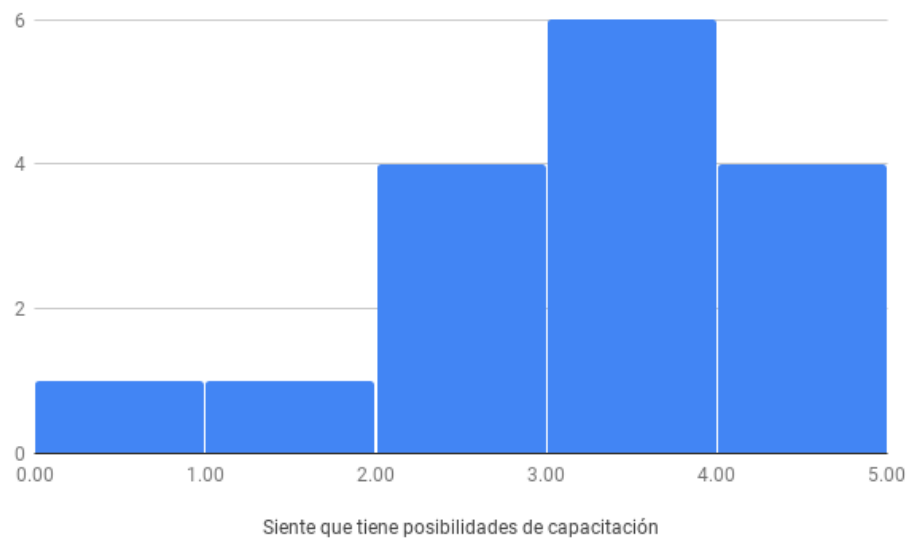
Esto mismo se refleja en el resto de sus compañeros, quienes en su mayoría profundizan en que debería mejorar estas dinámicas a fin de “estar a la vanguardia y no esperar que las cosas sucedan”. No obstante, es un patrón común la falta de supervisión y de unificación de criterios. Un individuo con alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo. Esto

permitirá aumentar el involucramiento en el trabajo, en donde considerará que su nivel de desempeño percibido es importante para la valía personal (Robbins & Judge, 1991).

Entienden que existen fallas en la comunicación tanto de lineamientos comerciales como de cuestiones relacionales. Sienten que hay poco seguimiento en las capacitaciones, así como no se resguarda al factor humano. Asimismo, consideran que no son realmente premiados cuando realizan bien una labor. La marcada correlación de estos patrones se puede observar en las respuestas obtenidas. Como se puede observar en el gráfico N°9, la mayoría de los empleados siente que tiene posibilidades de capacitación.

Gráfico N° 9: Siente que existen posibilidades de capacitación

Muestra: Unidad de análisis



Fuente: Propia en base a datos recolectados

Del total de la población el 75% de ellos realizó al menos una capacitación en los últimos 5 años (ver gráfico N° 10) y el 80% (ver gráfico N° 11) pretende anotarse en las convocatorias de personal para áreas centrales. Esto hace referencia a lo que hemos mencionado en apartados anteriores de que la mayoría del personal busca migrar hacia casa central. Condición que se complementa con el grado de estudio alcanzado por los encuestados y sus pocos años de antigüedad en la entidad. Entonces si bien existen capacitaciones nadie las regula. Solo las de carácter obligatorio se velan por

su cumplimiento, independientemente de cómo se haga o quien la haga por uno. Y as de carácter opcional solo las hacen los jóvenes, coincidiendo en que puede ser visto mejor aún sin estar seguro de ellos. Por lo tanto, es correcto que afirmar que la nueva generación está orientada a resultados y no a procesos, algo que hemos mencionado anteriormente. Se sienten preparados y tienen poca capacidad de sorpresa, siendo capaces de afrontar desafíos y cosas desconocidas. Es un empleado que quiere trabajar por objetivos, vinculando su salario al logro de ellos para dar muestra de su seguridad, permitiéndose conciliar su vida laboral con su vida personal (Lombardia, Stein, & Pin, 2008).

Gráfico N° 10:

*Ha realizado alguna capacitación
en los últimos 5 años*

Muestra: Unidad de análisis

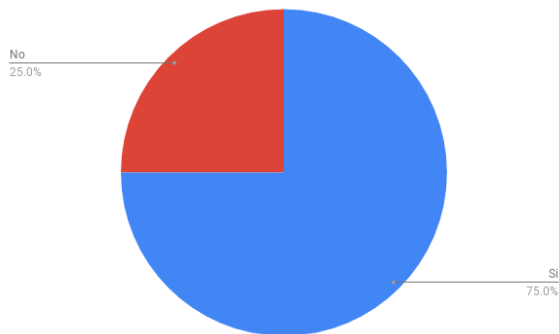
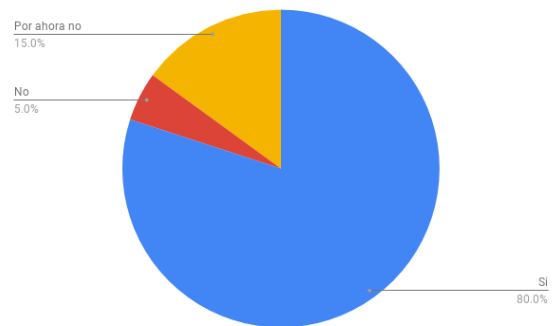


Gráfico N° 11:

*Considera postularse a alguna
convocatoria del personal*

Muestra: Unidad de analisis



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados

Sexto punto de quiebre: el mercado

La visión de la clientela no escapa a esto. En una muestra aleatoria se observa como en su mayoría están conformes con la atención y los productos y servicios del banco, en donde rotundamente

todos coinciden en que no cambiarían de institución. No obstante, sí coinciden en que deberían existir aún más descuentos y beneficios, así como mejorar las herramientas digitales a fin de poder competir mejor contra otros bancos. Las quejas son recurrentes en sentido de esperas y largas filas. Destacan la calidez humana y la paciencia que se les tiene. Pero todos coinciden en que los procesos son lentos, las respuestas estandarizadas y sus quejas no escuchadas. Los distintos enfoques de los encuestados se encuadran con esto. Mientras que el gerente considera fundamental el referente y el trato con el cliente, el nuevo ingreso sabe que el mercado se transforma y hay que adaptarse para no perder competitividad.

- *Me parece que en este momento y en esta coyuntura, en donde las entidades financieras ya dejan hasta de competir entre ellos, sino que compiten contra casas de electrodomésticos, casas de ropa que hacen su propia financiación, mercado libre, bancos totalmente digitales, me parece que es una figura bastante dinámica y que el banco tiene que adaptarse y que ya no le sirve trabajar como hace 20 o 30 años. Empleado de 2 años de antigüedad.*

CONCLUSIONES

Al observar la unidad de análisis pareciera que transcurre todo el tiempo en una lentitud aceptada y hasta en cierto punto requerida. Presenta procesos que demoran las tareas operativas y que afectan a sus clientes en general. Incluso se podría entender que los clientes son un factor externo que detiene las estrategias pensadas de cambio procurando que la cultura organizacional no cambie y los atienda como siempre: personalmente, orientándolos, haciendo colas, factores arraigados a la misma idiosincrasia de la entidad. Aún con el avance tecnológico de los últimos años, pareciera imprescindible el rol del empleado bancario como signo de confianza y transparencia y el rol del banco como lugar de encuentro.

De la muestra seleccionada de clientes, todos coinciden en que los procesos son lentos, las respuestas estandarizadas y sus quejas no escuchadas, pero no cambiarían de institución. Por otro lado, de los datos obtenidos encontramos que existe un notorio desencuentro entre las generaciones que conviven en la unidad de negocio. Se puede evidenciar por ejemplo al ver como los empleados con mucha antigüedad ven a la organización como un camaleón o un tigre capaz de adaptarse rápidamente a los constantes cambios del mercado, mientras que los empleados más nuevos lo ven como un elefante o como un dinosaurio, algo prehistórico. Esto puede observarse como una desventaja importante en la posibilidad de cambios orientados a las necesidades del mercado y que atentan con la visión de la entidad. Queda claro que si se lograra tomar como palanca las ideas y el empuje de las generaciones profesionales entrantes se alinearía mucho más la organización al mercado y su visión transformándose esto en una ventaja significativa, orientando los recursos hacia los resultados y compitiendo firmemente en el sector bancario. Sin embargo, la tendencia es otra, más orientado a lo que funcionó bien y a la experiencia acumulada, marcando la cultura el ritmo y transformándolos a la rutina habitual cuando permanecen un determinado tiempo.

La especificación de conocimiento y destreza es sinónimo de estandarización. Esta afirmación se debe a que cuando un grupo de tareas están altamente racionalizadas, la organización las vuelve simple y luego confía en la formalización de comportamiento para lograr coordinación. Esta forma particular impacta en las costumbres y formatos. Dicho de otro modo, al tratarse de una gran organización y al encontrarse en distintos ámbitos de la provincia, entendiendo esto como diversos escenarios socio económicos, la estandarización en los procesos tiende a unificar los criterios para intentar dar la misma respuesta en todos sus niveles. De esta forma, se pretende que el mensaje sea bien recibido por empleados nuevos como por los más antiguos sin distinción de categorías. Del

mismo modo, pasa a ser importante que pueda ser captado de la misma manera por personas con distintos niveles de estudios alcanzados. Y concluye al dar la misma respuesta hacia sus clientes. Entonces podríamos afirmar que, en este punto, el trabajo pareciera estar guionado e impacta en una cultura específica. La organización analizada confía plenamente en que ese mensaje sea recibido de forma correcta. Por su parte, los gerentes se encargan de que así sea, al ver a la organización como un elefante con sus pasos lentos pero constantes, volviéndose en realidad mensajeros a la espera de una bajada de línea desde esferas superiores ajenas a la sucursal, para luego transmitir a sus empleados los mismos lineamientos. Y, por otro lado, el resto de los empleados también esperan que así sea, aun viéndolo como un dinosaurio y siendo críticos de esta situación, aguardan que ese guión de alguna forma les llegue y los termine estandarizando dentro de la cultura organizacional. De este modo, la misma cultura es quien sostiene ese guión. Mientras todos mencionan el cambio, la misma cultura se encarga de que eso no suceda, o no al menos de la forma en que los empleados de la sucursal esperan que así sea. Ya que todos terminan esperando de cierta forma un guión de arriba.

Frente a lo analizado sobre el lugar de conocimiento y los procesos de formación continua, no se visibiliza el impacto de la capacitación sobre comercialización dentro de la organización dado que para muchos puestos no era requerido. Tal como se analiza en los gráficos número 9, 10 y 11, en donde los empleados aseguran haber recibido capacitaciones en los últimos años. Sin embargo, en el análisis efectuado se puede corroborar que, si bien existen los trayectos o cursos formativos diversos, no son lo suficientemente desarrollados como para nutrir al empleado de lo que se está intentando comunicar. Por lo tanto, queda desbalanceado frente a los cambios que se quieren llevar adelante. Mientras que por un lado se pretende orientar los procesos hacia la búsqueda de resultados, los empleados se encuentran sin recursos para hacer frente a los nuevos lineamientos. Concordando entonces, a lo expuesto recientemente en donde la unidad de negocio espera ese guión desde las áreas centrales y no desde el conocimiento adquirido.

En consecuencia, si bien se pretende orientar los procesos hacia la búsqueda de resultados, los empleados se encuentran sin recursos para hacer frente a los nuevos lineamientos. Por su parte y en palabras del gerente pareciera que se está intentando concientizar al empleado apuntando a la parte comercial, pero en otras respuestas se analiza la aparición de una cierta resistencia por parte de algunos de ellos. Se presenta así una notable desventaja, considerando que la competencia viene trabajando sobre esto hace muchos años. Solo es entonces el espíritu innovador de los nuevos ingresos quienes alimentan la posibilidad de concretarlos. Algo que ha quedado claro en la entrevista con el empleado

de dos años de antigüedad, quien manifestaba que cree que es necesario que el banco se incline a lo comercial para no quedarse atrás frente a sus competidores.

Por lo tanto, solo se encuentra personal en esta entidad que se fue capacitando en su cargo a través de cursos internos o prácticas adquiridas de boca en boca, que encaran el negocio como una tarea más del tipo procesal y no comercial como el mercado lo requiere, ya que nuevos interlocutores intervienen y ofrecen aquello que el cliente está buscando. Entendiendo que todos ofrecen prácticamente los mismos productos, la capacidad de respuesta y la fidelización de los clientes, es el eje al que toda organización bancaria pretende apuntar.

Romper con esas barreras que obstaculizan que, en palabras de los empleados, aparecen de manera figurado como dinosaurios o elefantes, pareciera que no le es sencillo, dado que durante años la misma cultura de la empresa alimentó este fenómeno estanco, adoctrinando a sus empleados hacia tareas mecánicas y no desarrollando su potencial de venta que algunos visualizan como importante frente a los cambios que se avecinaron.

Si nos centramos en la organización a nivel interno en el manejo de la carrera ascendente y su tiempo en la organización encontramos que la autoridad formal está determinada por la posición que el empleado ocupa dentro de la estructura. Es un factor de poder, dado que el resto de las personas pueden reconocer su influencia con independencia de otros factores. Los empleados con más antigüedad ven con buenos ojos que se pondere la antigüedad y la carrera interna por sobre un profesional. Consideran que por más conocimientos que se tengan, no conocen la trayectoria del banco y como llegó hasta hoy. Por esta razón la cultura se sigue sosteniendo, ya que ellos cumplen con lo establecido, generando un marco de estabilidad. Situación que se fortalece desde la mirada del cliente ya que ellos también esperan que esto siga sosteniéndose así, siendo atendidos como una banca anterior, cerca de la gente, propia de la provincia y con un carácter más social y paternalista.

La capacidad de otorgar premios y castigos apela directamente en la motivación y en la imagen que se tiene del trabajo. Así es como aún más visible, que los puestos que se ocupan no suelen estar ligados directamente al nivel de conocimiento que se posea, sino que suele ser una práctica más del tipo premio por antigüedad o por sobresalir levemente por encima de otros. Podemos observarlo como una ventaja esta estrategia interna pero que no es sostenido en el tiempo ya que no termina de quebrar las estructuras actuales hacia la orientación que se pretende alcanzar. Por tal motivo, muchos empleados jóvenes terminan migrando hacia áreas centrales en busca de algo distinto que les permita desarrollarse dado que en las sucursales terminan quedándose sin lugar para crecer. Pero como se

desprende de las entrevistas, las distintas percepciones que se tiene sobre los cambios suelen generar resistencia, principalmente en aquellos empleados con mayor antigüedad.

Sin embargo, en un ambiente en donde las condiciones limitan un poco el accionar del jefe dado que la misma cultura organizacional junto con antecedentes poco favorables, han hecho de los castigos una mala imagen incluso hasta sindicalizada con sus derivadas consecuencias, por lo que pudimos observar en el campo, por lo que existen en la actualidad pocos recursos desde las unidades de negocios que permitan premiar a los empleados. Bajo este esquema entonces, el pago de horas extras constituye un factor poco visible y con pocas consecuencias de reputación. No obstante, muchos encargados de oficinas optan por dividirlos en iguales proporciones, dado que cada uno tiene un cupo limitado que de no utilizarse se pierden. Asimismo, en las distintas respuestas y las observaciones a los nuevos empleados, queda en evidencia, van adquiriendo competencias cada vez más rápido resaltando su labor y su desempeño con el fin de trasladarse, seleccionando donde quieren trabajar vaciando las sucursales y alimentando aún más lo expuesto recientemente.

Si bien podemos observar al analizar el cambio organizacional a las dificultades del contexto, no siempre existen opciones para detener el camino y los empleados comenzaron a dar cuenta de ello. La cultura comenzó a movilizarse y debe conducirse este proceso para alinearse y conformarse en una organización competitiva a la altura de otras sin perder la identidad con la que fue creada. Las figuras relevadas muestran esta dificultad de movimiento porque pareciera que no existen condiciones que permitan o habiliten que suceda este camino. Tal es así que un gerente espera un guión para poder transmitirlo. O un empleado de muchos años que espera que todo siga igual. Los clientes por su parte que buscan encontrar al banco de siempre. Y unos jóvenes con mucho impulso pero que no llegan a generar fisuras que permitan cambios más bruscos. Solo abren algunas ventanas que no terminan generando grandes cosas.

El analizar la cultura nos refuerza la idea de que es una puerta de entrada de posibilidades como palanca para apropiarse de nuevas ideas y modificar. El camino recorrido nos permite seguir trabajando ese punto, no descuidar los ingresos y sus expectativas. Cada punto de quiebre nos abre nuevas alternativas para seguir profundizando y orientando hacia el cambio sin descuidar las relaciones que se establecen en las sucursales con la casa central.

ALGUNAS RECOMENDACIONES

Es un punto clave esclarecer y reafirmar de manera constante, no solo al personal que ingresa, los objetivos de la organización y la congruencia en todas las áreas sino también mantener aspectos positivos de la organización y analizar constantemente los problemas recurrentes buscando otras respuestas. Una manera de “mantener el músculo activo” orientado al cambio.

Para ello, es importante seleccionar a personas clave para que “contagien” al resto en búsqueda de nuevas alternativas, interpretaciones y soluciones, en caso de detectar empleados no alineados a la cultura y estrategia organizacional que se busca.

Fortalecer los liderazgos, planificar y utilizar diversas herramientas, que involucren aspectos del presente, pero teniendo en cuenta hacia donde se desea ir, con pasos específicos y objetivos a corto y mediano plazo para cada área organizacional.

Podrían llevarse adelante prácticas que han funcionado en otras instituciones del sector, como por ejemplo objetivos por empleado, premios y distinciones, que permitan orientar aún más las prácticas hacia objetivos.

Tener presente la cultura organizacional que se va entretejiendo de tanto formal como informalmente, y generar una alineación del comportamiento laboral con las prioridades de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Ahmed, P. K., Sheperd, C., Ramos, L., & Ramos, C. (2010). *Innovation management: Context, strategies, systems and processes*. Nueva York: Pearson education limited.
- Alcocer, S., & Vera, J. L. (2004). Acerca de la cultura organizacional. *Revista Cultura*, 227-239.
- Asociación de bancos de Argentina. (2016). *Ranking de Bancos*. Buenos Aires.
- Banco Central de la Republica Argentina. (2006). *Banco Central de la Republica Argentina*. Obtenido de <http://www.bcra.gob.ar/Institucional/Historia.asp>
- Banco de la Provincia de Buenos Aires. (2018). *Informe técnico del Oficial de Cumplimiento - Resolucion UIF N° 30-E/2017*. Buenos Aires.
- Beer, S. (1985). *Diagnosticando el sistema para las organizaciones*. Chichester: John Wiley & Sons. Ltd.
- Bertram, D. (2008). *Likert Scales...are the meaning of life*. Recuperado el 27 de Marzo de 2020, de <http://poincare.matf.bg.ac.rs/~kristina/topic-dane-likert.pdf>.
- Chacaltana, J. (2006). *Empleos para los jóvenes*. Perú: Publicación de las Naciones Unidas.
- Colado, E. I. (1999). *Los saberes sobre la organización: Etapas, enfoques y dilemas*. Ciudad de México: Pirámide.
- Collins, J., & Porras, J. I. (1995). *Empresas que perduran*. Stanford: Harper Collins.
- Corbetta, P. (2009). *Metodología y tecnicas de investigación social*. Madrid: McGraw-Hill/ Interamericana de España S.A.U.
- Dankhe, G. L. (1989). Investigación y comunicación. En C. F.-C. Dankhe, *La comunicación humana: Ciencia Social* (págs. 385-454). México DF: McGraw-Hill.
- De Paula, A. (2005). *Reseña histórica del Banco de la Provincia de Buenos Aires*. Buenos Aires: Archivo Museo Histórico del Banco Provincia de Buenos Aires.
- Di Ciano, M. (2014). *La estructura del sistema bancario argentino*. Buenos Aires.
- Echeverría, R. (2017). *Ontología del lenguaje*. Buenos Aires: Granica.
- Etkin, J. R. (2003). *Gestión de la complejidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.
- Fernandez Rios, M. (1999). *Diccionario de recursos humanos: organización y dirección*. España: Díaz de Santos.
- Franco Agurto, M. H. (2019). La cultura organizacional como factor directamente proporcional a la transformación organizacional. Tesis de grado. Guayaquil: Universidad Catolica de Ecuador.
- García García, J. L. (2000). Informar y narrar: el análisis de los discursos en las investigaciones de campo. *Revista de Antropología Social*, 75-104.
- Gina Yngrid, Y. (2019). *Tipos de cultura organizacional y síndrome de Burnout*. Lima: ESAN, Graduate school of business.
- Goffee, R., & Jones, G. (2001). *El carácter organizacional: cómo la cultura organizacional puede crear o destruir negocios*. Barcelona: Granica.
- Gongora, N., Nóbile, C. I., & Rejia, L. S. (2014). Estudio comparativo de la cultura organizacional. *Revista digital de Ciencias Administrativas. UNLP*, 1.

- Guerra, M. (s.f.). <http://www.economia.unam.mx>. Obtenido de <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/GuerraMC/cap1.pdf>
- Guion, R. (1973). A note on organizational climate. *Organizational behaviour and human performance*, 120-125.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, L. (2006). *Metodología de la investigación (4ta edición)*. México DF: McGraw-Hill.
- Hernandez, R., Mendez, S., & Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y reflexión*, 229-257.
- Hofstede, G. (2011). Culturas nacionales, culturas organizacionales y el papel de la gestión empresarial. En *Valores y Ética para el siglo XXI*. Madrid: BBVA.
- Hurst, D. K. (1998). *Crisis y renovación. Como enfrentar el desafío en el cambio en las organizaciones*. Buenos Aires: Temas.
- Ibarra Colado, E. (2000). Teoría de la organización. Mapa conceptual de un territorio en disputa. En E. De la Garza, *Tratado Latinoamericano de Sociología del trabajo* (págs. 245-284). México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Instituto Geográfico Nacional e INDEC. (2010). *Instituto Geográfico Nacional*. Obtenido de www.ign.gov.ar/nuestrasactividades
- Janesick, V. (1998). The dance of qualitative research design: metaphor, methodology, and meaning. En N. K. Denzin, *Strategies of qualitative inquiry* (págs. 35-85). Lincoln: Thousand Oaks.
- Katz, D., & Kahn, L. (1966). *Psicología social de las organizaciones*. Nueva York: Wiley.
- Katz, D., & Kahn, R. (1995). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Kusch, R. (2011). *Geocultura del hombre americano*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Fundación Ross.
- La Nación. (29 de Enero de 2017). *La Nación*. Recuperado el 18 de Mayo de 2020, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/los-bancos-rumbo-a-un-esquema-de-mayor-competencia-y-mas-prestamos-nid1979732>
- Lazzati, S. (2008). *El cambio del comportamiento en el trabajo*. Buenos Aires: Garnica.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 271-299.
- Lickert, R. (1961). *New patterns of management*. Michigan: McGraw-Hill.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivación y clima organizacional*. Boston: División de investigación. Escuela de administración de negocios de la Universidad de Harvard.
- Llanos Escalada, M. (2016). *La cultura organizacional. Eje de acción de la gestión humana*. Ecuador: Universidad Ecotec.
- Lombardia, P. G., Stein, G., & Pin, J. R. (2008). *Políticas para dirigir a los nuevos profesionales. Motivación y valores de la generación Y*. Barcelona: IESE Business School.
- Marquez, M. (2001). *Clima Organizacional*.

- Martinez Nogueira, R. (1993). La teoría de la organización y el destronamiento de la razón. *Revista OIKOS N° 1, 2*.
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as Myth and ceremony. *American Journal of sociology*, 340-363.
- Mintzberg, H. (1989). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Molinari, P. (2013). Congreso Nacional Argentino CREA. *Vinculos generacionales y aprendizaje*. Buenos Aires: Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=1YPz1cFPr_Y. Obtenido de Vinculos generacionales y aprendizaje: Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=1YPz1cFPr_Y
- Morse, N., & Reimer, E. (1956). *The experimental change of a major organizational variable*. Michigan.
- Nuñez-Cacho Utrilla, P., Torraleja, F., & Pedrosa-Ortega, C. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: El modelo boundaryless career. *Universia Business Review*, 1-22.
- Rapoport, M. (2000). Historia Economica, Politica y Social de la Argentina (1880-2000). En M. Rapoport, *Historia Economica, Politica y Social de la Argentina (1880-2000)* (pág. 249). Buenos Aires: Ediciones Machi.
- Rebollo, J. A., & Reyes Madrid, J. C. (1996). *Gestion dinamica de los recursos humanos*. Madrid: Granica.
- Rivera, D. A., Carrillo, S. M., Forgiony, J. O., Nuvan, I. L., & Rozo, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Espacios*, 27.
- Rivera, D. A., Carrillo, S., Forgiony, J. O., Nuvan, I. L., & Rozo, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, 27.
- Robbins, S., & Judge, T. (1991). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Prentice-Hall.
- Rodriguez Piñero, H., Pacheco, A., & Moreira, P. (2018). Cilma y cultura organizacional y su relación con el cambio gerencial de organizaciones tradicionales a organizaciones inteligentes. *Revista de ciencias sociales y económicas. UTEQ*, 130-149.
- Schein, E. (2003). *Cultura organizacional y liderazgo*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (2017). *El liderazgo y la cultura organizacional*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schlemelson, A. (2013). *Analisis organizacional en Pymes y empresas de familia*. Buenos Aires: Granica.
- Schneider, B. (1975). *Organizational climates: An essay*. Psicología Personal.
- Schneider, B., & Reichers, A. (1983). *On the etiology of climates*. Psicología personal.
- Schvarstein, L. (2004). *Diseño de organizaciones: Tensiones y paradojas*. Buenos Aires: Paidós.
- Selznik, P. (1957). *Liderazgo en administración. Una interpretación sociológica*. Evaston: Peterson.
- Simsek, H. (1997). Metaphorical images of an organization: the power of symbolic constructs in reading change in higher education organizations. *Higher education*.
- Stake, R. E. (1999). *Investigacion con estudios de caso*. Madrid: Ediciones Morata SRL.
- Vasquez Rivera, O. I. (2016). La cultura organizacional desde sus paradgmas de estudio: UNA aproximación a la perspectiva interpretativa - simbólica. *Entramado*, 66 - 80.

Williams Rodriguez, L. V. (2013). *Estudio Diagnostico de clima laboral en una dependencia pública*. Monterrey.

Yin, R. K. (1989). *Ivestigación sobre estudio de casos. Diseños y métodos*. Londres: SAGE Publications.

ANEXO

Entrevistas realizadas

Entrevista a Gerente de unidad de negocios

- Como primera medida, te pediría que te presentes y nos cuentes un poco de vos.
- Trabajo hace 25 años en el banco. Hace 5 que soy gerente y en esta sucursal hace 5 meses. Trabajo desde el año 93', ingrese como contratado y me efectivizaron en el 94'. Trabajé en varias sucursales, hice casi toda la carrera en la caja donde llegué a tesorero hasta que pase como gerente. La carrera fue toda interna, yo particularmente no tengo un título universitario. Muchos de mi generación tampoco, hicimos la carrera interna en el banco. Ya desde hace unos años el banco tomo la postura de apostar a chicos, promediando carreras afines o incluso ya recibidos.
- ¿Cómo entraste al Banco?
- Entré por un conocido. Tanto mi familia por el lado materno como paterno son todos relacionados al Banco Provincia. Sería una especie de tercera generación. Mi papa entro a los 19 años y se jubiló a los 49. Tiene más de jubilado que de activo. La dinámica era totalmente diferente. Muy joven. Mi mama también era empleada del banco. Cuando nací yo, a los 3 o 4 años, decidió dejar el Banco. La hermana de ella lo mismo. Mi tío, mi abuelo. En fin, tenemos toda la familia vinculada al banco. Entre por un conocido de mi tío. Yo trabajaba en Provincanje, empresa que se dedicaba al clearing bancario. A través de ahí entre a los 23 años.
- ¿Cómo ves la estructura interna del banco?
- En este año se está intentando hacer un cambio grande en la concientización del empleado en un cambio de roles apuntado más a la parte comercial. Más allá de eso, el organigrama sigue siendo muy parecido a lo que fue históricamente. Si bien cada vez es más horizontal a nivel jerarquías y autoridades, hoy hay acceso por un mail al gerente general. Pero se sigue manteniendo esa línea. Es inevitable en una organización como la nuestra con más de diez mil

empleados. Dentro de una sucursal, el gerente sigue siendo el gerente. El subgerente hoy está más abocado a tareas comerciales. Anteriormente se lo llamaba operativo o incluso contador, cuando ninguno era contador público. Cuanto más atrás te vas menos porcentaje de profesionales encontrás. La carrera se hacía internamente en un 100%. Con el correr de los años, se fue aumentando el porcentaje de chicos recibidos. De hecho, hubo una época nefasta en la cual un contador público sin haber entrado al Banco, entraba, tenía una entrevista, hacia un cursito y era subgerente de una sucursal. No resulto y duro muy poco. Pero si han entrado gerente de otros bancos, con una cierta adaptación. En la mayoría de los casos, los buenos desempeños y las buenas gestiones van de la mano de los empleados que han hecho la carrera adentro del banco, durante toda su historia, sea o no profesional.

- Si el Banco fuera un animal, ¿cuál sería para vos?

- La primera impresión es un elefante. Por lo grande. A pesar de ser enorme es bastante dinámico. Últimamente mucho más que hace 15 años con respecto a la tecnológica, a las estrategias de mercado, a acompañar a la competencia. Un elefante también porque es confiable, vos sabes lo que te puede dar, transmite firmeza, solidez, seguridad. Muy similar al Banco Nación, solo que ellos son un elefante más grande y más duro.

- ¿Qué crees que el Banco tendría que mejorar? ¿Cuáles obstáculos encontraría?

- Más allá del avance tecnológico, profundizar la relación con el cliente. El banco no puede perder la relación persona a persona. Quizás podes no tener la última tecnología como la mayoría de la competencia, pero si se pondera mucho el referente, una cara conocida. En otros bancos lo llaman agente de cuentas. Acá esa figura no existe. Trabajamos en que en diferentes sectores haya un referente. El banco lo está tratando de mejorar, entiendo con bastante éxito, tendiendo a ese ejecutivo de cuentas. Incluso cambiando la figura del subgerente, creo que están tratando de darle una figura comercial a la banca de consumo y a lo que era netamente operativo. Como mejora, para mi continuar con lo que exige el mercado y marca la competencia.

- ¿Qué crees que podría llegar a perjudicar eso?

- En una empresa tan grande como esta con un recurso humano tan desparejo en cuanto a edad y a formación, quizás uno de los motivos que pueda llegar a obstaculizar esa profesionalización que se está queriendo mejorar, es el recurso humano y su resistencia. Más que nada de mediana edad hacia arriba, gente que esta cómoda y que tiene su vida hecha, como cualquier cambio genera resistencia. Por otro lado, otro motivo y muy importante es el factor político, es un banco muy ligado a las políticas gubernamentales. La gestión de turno impulsa un cambio, una cierta lavada de cara, cierto cambio en la cultura, dentro de dos años viene otra gestión con otra idea. Eso ha pasado en la historia.
- Eso es algo que pasa en todos los ámbitos...
- Ni hablar. A nivel nacional pasa. No tanto en una empresa privada con intereses distintos. Acá hemos arrancado reformas de sucursales y se han quedado estáticas. Cambiaron colores o promociones. La gente tira para adelante. La cultura del Banco es una familia y se palpa sobre todo en las sucursales de provincia. Distinto a Capital. Buscan cultivar la amistad, mucho compañerismo y tiran todos para el mismo lado. Y así lo trasmite a la clientela también. Y ellos sienten que se descontractura la imagen del Banco, que me parece que es una gran virtud.

Entrevista a empleado con 2 años de antigüedad

- Como primera medida, por favor presentáte y contáme de vos...
- Tengo 24 años. Soy ejecutivo comercial. En diciembre van a ser 2 años que estoy en el banco. Entre sin ningún familiar ni ningún conocido.
- ¿Cómo entraste al banco?
- Cargue el currículum en la página y me llamaron desde una consultora. Hice un test online. Ese test lo pase. Ahí tuve una entrevista en el banco y de ahí salí seleccionado. Fue una búsqueda masiva.

- ¿Habías trabajado en un banco?

- En realidad, había trabajado en un call center de cobranzas del Banco ICBC. Se podría decir que si trabaje en un banco, pero no específicamente en el negocio bancario. No tuve experiencia en una sucursal o relacionado a mi trabajo de hoy en día.

- ¿Y cómo definís a tu trabajo actual?

- El Banco Provincia es un laburo muy fácil a comparación de otros que quizás tenía. Expeditivo. Creo que hay un cambio en la organización y en la forma de trabajo actualmente, orientado más a la parte comercial, menos operativo, más parecido a la banca privada, tratando de competir y de no quedarse atrás. De a poco está habiendo un cambio en las formas, visible en la gente, comparando la que hace mucho que está trabajando con los más nuevos. Los más antiguos priorizan más lo operativo sin tener en cuenta el lado comercial, que para mí es el más necesario de todos.

- ¿Y cómo ves vos ese cambio? ¿lo ves positivo?

- En mi opinión si porque por un lado me gusta esa rama. Por otro, creo que es lo necesario para no quedarse atrás y poder competir. Me parece que en este momento y en esta coyuntura, en donde las entidades financieras ya dejan hasta de competir entre ellos, sino que compiten contra casas de electrodomésticos, casa de ropa que hace su propi financiación, mercado libre, bancos totalmente digitales, me parece que es figura bastante dinámica y que el banco tiene que adaptarse y que ya no le sirve trabajar como hace 20 o 30 años.

- ¿Cómo te sentís vos en el trabajo a nivel personal?

- Me siento satisfecho. Cómodo. Con las tareas. Con la forma de trabajar. Con mis superiores. A veces pesa atender a mucha gente y hasta puede resultar un poco estresante, pero más allá de eso, a comparación de otros trabajos es bastante fácil. Y bueno, estar trabajando en un banco que no deja de ser importante.

- ¿Cómo consideras que está la estructura actual del banco?

- Solo podría hablarte de la sucursal. Son pasos grandes pero largos. Lleva tiempo. Capaz antes estaba bien pero hoy la gente más joven no le alcanza. Uno es más dinámico, esta modernidad liquida donde todo es más rápido y simple, donde uno no está 30 años en una empresa sino que busca nuevos horizontes. Creo que el banco trata de dar una respuesta frente a eso. Mismo yo o a través de conocidos que me describen estructuras de otros bancos, son quizás más flexibles. No significa que esté bien o este mal. Pero a veces un chico joven profesional está 4 o 5 años en un puesto, es muy difícil hoy retenerlo.

- Si el banco fuera un animal, ¿Cuál sería?

- Un elefante. Es una estructura muy grande. Cuando das un paso es importante, pero le lleva bastante tiempo hacerlo. Los dinosaurios no existen más, pero podría ser tranquilamente. Un dinosaurio en la actualidad.

- ¿Qué crees que debería mejorarse? ¿que podría obstaculizar eso?

- Como quizás en muchos lugares, acá se complica mucho más por la misma cultura organizacional. Ya sea por la parte sindical, algo que yo veo necesario, a veces pone sus trabas, pero no me parece que no deba figurar. Pero si al tener personas que trabajan en sus mismos puestos hace tantos años, resulta difícil adaptarse a estos cambios y comprender el contexto en el que está el banco como entidad financiera, compitiendo frente a otras organizaciones. Una solución sería, aunque difícil, una capacitación. Aunque sería difícil de aplicar porque implicaría un desarraigo de esa cultura. Creo que el banco lo intentó hacer con esta incorporación masiva de la que participé yo, siendo todos jóvenes menores a 30 años recibidos o próximos a recibirse. Creo que a largo a plazo eso hace un cambio si el banco los logra retener. Mismo los sistemas los está cambiando. Siendo más interactivos y más fáciles de ser aprendidos. Otra cosa que debería cambiar es esto de la costumbre interna, ya que creo que no se baja la suficiente línea para adaptar al banco a este nivel comercial del que venimos hablando. Si bien hay una intención a tiempos anteriores, creo que le falta aún más. Es un proceso que lleva su tiempo. Por suerte en esta sucursal somos relativamente todos jóvenes, pero me imagino que en otras sucursales hay gente que trabaja hace mucho tiempo y eso va a

ser difícil de cambiarlo, porque creo que no tienen presiones. Saben que van a trabajar hasta jubilarse en el mismo lugar. Ya no les importa tener ambiciones, desafíos o quizás un sueldo mejor. Creo que esa es su principal traba porque hay gente muy estancada, muy acostumbrada. Que cree que todo se soluciona ordenando papeles como siempre. Que todo es magia. Y claramente no es así.

Entrevista a delegado sindical

- Como primera medida, te pediría que te presentes y nos cuentes un poco de vos.

Tengo 52 años. Casado con una hija. Trabajo en el banco hace 30 años.

- ¿Cómo entraste al banco?
- Ingresé al banco en el año 1988 por una solicitud de empleo que había presentado oportunamente sin grandes expectativas, ya que muchos lugares recibían las postulaciones pero nunca respondían en forma afirmativa o negativa.
- ¿Como ves la estructura interna?
- La estructura interna está compuesta por gente joven lo cual es positivo dado que genera un recambio generacional pero a la vez en algunos casos desconocen la trayectoria que el banco tuvo y debe mantener. Hay muchos chicos nuevos muy capacitados pero que no conocen ni le importa la historia del banco. Lo que tuvo que pelear para ser lo que es hoy. Eso no se puede olvidar.
- Si el banco fuera un animal, ¿Cuál sería y por qué?

- Sería un león herido. León porque comúnmente se lo llama el rey de la selva en este sentido sería el banco con más antigüedad en el sistema y herido por los constantes ataques que recibe pero que a pesar de todo sigue subsistiendo y siendo uno de los primeros bancos del país.
- ¿Qué crees que el banco tendría que mejorar? ¿Cuáles obstáculos encontraría?
- Tendría que mejorar en cuanto a que las altas autoridades deben producir un mayor acercamiento con sus trabajadores, como obstáculo la resistencia a abandonar la comodidad de sus despachos en las grandes oficinas y salir a asistir y acompañar al resto, asimismo el banco debería dejar de fomentar la competencia entre empleados que en algunos casos suceden.

Modelo de encuestas a clientes de la entidad

1. ¿Hace cuánto tiempo es cliente del Banco?

- Menos de 2 años
- Entre 2 y 5 años
- Mas de 5 años

2. ¿Está conforme con la atención que le brindan?

0	1	2	3	4	5
Muy disconforme				Muy conforme	

3. ¿Cumplen los productos y servicios del Banco sus necesidades?

0	1	2	3	4	5
Poco/Nada				Mucho	

4. ¿Cambiaría de Banco?

- Si
- No

5. ¿Qué le gustaría mejorar?