



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA

Escuela de Negocios UTDT

MBA Intensivo

LIDERAZGO, FACTOR CLAVE DE ÉXITO EN FUSIONES BANCARIAS

Autor: Cr. GABRIEL ALONSO LABAT

Tutor: Lic. MERCEDES PELAEZ GRECO

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Junio 2012



Liderazgo, factor clave de éxito en fusiones bancarias.

Dedicatoria

A mis padres, quienes siempre me motivaron a estudiar y superarme profesionalmente.

A mi esposa, por su paciencia durante la cursada de la maestría y su apoyo a lo largo de la misma.



Agradecimientos:

A la Universidad de la República Oriental del Uruguay donde comencé mi carrera profesional.

A la Universidad Torcuato di Tella de Argentina, institución en la cual cierro mi etapa como estudiante.

A la Licenciada Mercedes Peláez por su apoyo durante el proceso de esta investigación.

A mis compañeros de el MBA Intensivo 2010 de la UTDT, por su invaluable aporte a mi formación.



RESUMEN EJECUTIVO Y PALABRAS CLAVE

La presente investigación surge como respuesta a una necesidad personal de estudiar el proceso laboral que he vivido en los últimos tres años como empleado en un banco inmerso en una fusión.

El objetivo del trabajo es validar la hipótesis de que el liderazgo sea o no un factor clave de éxito en fusiones bancarias.

La investigación, que es de tipo descriptivo, analiza el caso de la reciente fusión de dos bancos de la plaza uruguaya. Se presentan definiciones de conceptos claves y se realiza un análisis y recomendaciones a partir de los resultados de una encuesta realizada a los empleados de las empresas en cuestión.

Finalmente se aborda a conclusiones relevantes sobre el proceso bajo investigación.

Palabras clave: fusión, liderazgo, motivación, persuasión.



ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	3
INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO I.....	7
1.1 Pregunta de investigación.....	7
1.2 Hipótesis:.....	7
1.3 Objetivo general:	8
1.4 Objetivos específicos:	8
1.5 Justificación práctica.....	8
1.6 Delimitación	9
CAPITULO II.....	10
2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN	10
2.1 Marco histórico: antecedentes del sistema financiero uruguayo	10
2.2 Marco teórico y conceptual.....	13
2.2.1 Fusiones y adquisiciones.....	13
2.2.2 Liderazgo, sus distintos estilos y características personales de un líder	16
2.2.3 Motivación	20
2.2.4 Persuasión	21
2.3 Identificación de las variables de estudio.....	22
CAPITULO III.....	23
3 METODOLOGÍA.....	23
3.1 Tipo de investigación.....	23
3.2 Población.....	23
3.3 Muestra	23
CAPITULO IV	27
4 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	27
4.1 Percepción sobre liderazgos	27
4.2 Canales de comunicación interna.....	27
4.3 Ambiente laboral y sentido de pertenencia	28
4.4 Valuación de los atributos del banco y valoración de los mismos	28
4.5 Tecnología, estructura y estrategia.....	37
4.6 Capital Humano	42
CONCLUSIONES	44
BIBLIOGRAFIA	47
ANEXO I.....	48



INTRODUCCIÓN

Actualmente operan en Uruguay once bancos comerciales tras haber existido más de cuarenta y cinco en la década del 60'. En particular desde 1990 a 2011 se redujo a menos de la mitad la cantidad de bancos que operan en la plaza financiera local.

La reducción en el número de bancos se dio a lo largo de un proceso de fusiones y adquisiciones generado como consecuencia de diversos aspectos regulatorios, tecnológicos y económicos.

Entre los aspectos que fomentan la concentración de Bancos comerciales destacamos:

1. La nueva regulación del Banco Central del Uruguay (en adelante BCU) tras la crisis financiera del 2002, la cual generó altos costos de instalación y en consecuencia una fuerte barrera de entrada al mercado.
2. El avance de la tecnología que ha generado la restructuración del negocio mediante un continuo proceso de sustitución de personal por sistemas.
3. La búsqueda de economías de escalas, que en un mercado pequeño como el uruguayo “obliga” a los bancos a ampliar su volumen de negocios y reducir sus costos, para lo cual la compra de bancos es una oportunidad de crecimiento inorgánico.

Los procesos de fusiones y adquisiciones así generados y la búsqueda de economías de escala que estos persiguen tiene como contrapartida la generación de problemas a nivel de recursos humanos (RRHH). Por un lado se genera la necesidad de adaptación de diferentes culturas y condiciones laborales preexistentes (clima, prácticas, jefes, diferencias salariales, entre otras) y a su vez se requiere generalmente de procesos agresivos de reducción de personal (que pueden darse de mutuo acuerdo entre empresa y empleado o vía despidos). Los procesos de cambio y adaptaciones que así se imponen generan fuertes resistencias por parte del personal de los bancos, las que eventualmente pueden obstaculizar o enlentecer los procesos de fusión, originando así pérdidas económicas y reputacionales a los bancos en cuestión.



Liderazgo, factor clave de éxito en fusiones bancarias.

Las mencionadas resistencias a los procesos de fusión pueden manifestarse en forma directa o indirecta. Dentro de las manifestaciones directas de resistencia se encuentran los paros sindicales y el trabajo a reglamento. Por otro lado dentro de las manifestaciones indirectas, las cuales resultan más graves, destacamos: ausentismo, llegadas tarde, desinterés por tareas inherentes al puesto, desconfianza mutua entre empleados, mal trato a los clientes, mayor índice de faltas por enfermedad (incluido el stress laboral), incremento de rotación de personal y desvinculación de personal clave. Como fue mencionado anteriormente, estos problemas obstaculizan y/o demoran los procesos de fusión y generan importantes pérdidas para los bancos.



CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Pregunta de investigación

¿Es el liderazgo un factor clave de éxito en procesos de fusiones?

Haciendo foco en el concepto del liderazgo, estudiaremos los aspectos motivacionales que deben ser considerados a la hora de minimizar los problemas que generan las fusiones.

Una frase del conocido Groucho Marx sintetiza el efecto que en muchos casos se produce a lo largo de las filas de empleados de empresas en proceso de fusión: "No sé de qué se trata pero me opongo"

En este estudio buscaremos identificar de qué forma se debe trabajar para evitar el mencionado consenso.

1.2 Hipótesis:

En los procesos de fusiones bancarias en Uruguay la participación de líderes es clave para el logro de resultados. No trabajar a través de dichos líderes sobre aspectos vinculados a la motivación del personal, al sentimiento de pertenencia y a otros aspectos emocionales deriva en procesos de fusión traumáticos para los empleados y consecuentemente en pérdidas para la empresa.



1.3 Objetivo general:

Evaluar cómo el liderazgo y la persuasión en procesos de fusión de bancos puede contribuir a minimizar los problemas antes mencionados y realizar sugerencias sobre qué hacer para conseguirlo.

1.4 Objetivos específicos:

- Determinar con claridad qué aspectos de los procesos de fusión llevan a las personas a evidenciar carencias emocionales que se manifiestan en problemas de adaptación a nuevos entornos laborales y a nuevos compañeros de trabajo.
- Definir qué tipo de apoyo se necesita para enfrentar los problemas detectados y cómo se puede trabajar en forma previa para evitar que los mismos se generen.
- Describir algunas técnicas de motivación, persuasión y liderazgo que pueden ser de utilidad a la hora de liderar o trabajar durante procesos de fusión de empresas.

1.5 Justificación práctica

Durante el año 2011 el Banco B¹ invirtió en el proceso de fusión (sin considerar el precio de compra del Banco C y las inversiones edilicias) más de USD 40 millones en aspectos relacionados a reestructura de personal. Realizando un análisis comparativo con el resto de los bancos de plaza se puede identificar con claridad que B hacia fines del 2011 estaba en una “crisis” de generación de ingresos dado que a pesar de ser el segundo banco con mayor nivel de activos era el cuarto banco en ingresos. Como consecuencia de los altos niveles de costos fijos, de no revertirse esta situación el banco podría verse inmerso en un proceso de continua destrucción de valor.

Desde el año 2007 me desempeño como Ejecutivo de Negocios de Banca Corporativa en el Banco B (banco adquirente) y en los últimos 4 años he tenido la posibilidad de

¹ A solicitud de las instituciones implicadas en el caso de estudio preservaremos la identidad de las instituciones definiendo como Banco B al banco adquirente y como Banco C al banco adquirido.



trabajar en el banco previo a la fusión, durante la misma y ahora en la post-fusión. Esto me ha permitido apreciar el cambio en el estado de ánimo de los empleados y su grado de motivación y compromiso hacia el banco. Entendemos que existen aspectos relacionados al manejo de los RRHH que podrían ayudar a apalancar el proceso de fusión de forma de lograr la estabilización de la gestión del nuevo banco. Consideramos que la formación y el “empowerment” de líderes es un camino eficaz para llevar esto adelante.

1.6 Delimitación

La investigación implicará analizar en profundidad el caso de la reciente fusión de B Uruguay con C Uruguay (proceso que comenzó en el 2009 y aun continúa) con el fin de abarcar los distintos objetivos planteados.



CAPITULO II

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Marco histórico: antecedentes del sistema financiero uruguayo

La historia del Uruguay y su imagen internacional están fuertemente vinculadas a la idea de plaza financiera regional, no obstante, el sistema financiero uruguayo en los últimos 80 años experimentó un fuerte proceso de expansión seguido luego de un proceso de contracción en la cantidad de instituciones con las implicancias que esto tiene en materia del manejo de los recursos humanos.

En 1938 la ley N° 9.756 preveía 3 clases de instituciones financieras: 1) bancos, 2) casas bancarias (con exigencias de capital menores pero restricciones para recibir depósitos y dar chequeras), 3) cajas populares (sólo para el interior del país y con menores exigencias de capital que las instituciones mencionadas en el punto 2).

Factores que fomentaban la aparición de nuevas instituciones financieras:

En aquel entonces las exigencias patrimoniales así como los encajes² sobre depósitos era sensiblemente inferiores a los hoy vigentes.

Por otro lado existía una ley de redescuentos que permitían a los bancos tomar fondos y colocarlos en el controlador público (Banco República en aquel momento, en adelante BROU) a una tasa mayor sin limitaciones de cantidad.

Se había eliminado el tope de expansiones monetarias por lo cual el crédito crecía producto de la inflación y el crédito en USD también crecía pese a las fuertes expectativas devaluatorias derivadas de la inflación reinante.

² Encaje es aquella parte de los depósitos captados del público que debe permanecer disponible para ser entregada en caso de retiros. El nivel de encajes se calcula previniendo eventuales corridas bancarias y también se utiliza como herramienta de control en política monetaria.



Liderazgo, factor clave de éxito en fusiones bancarias.

De esta forma el número de bancos de la plaza financiera uruguaya pasó de veinte en 1930 a sesenta y uno en 1963 lo que provocó que el número de empleados bancarios pasara de 4.067 a 9.757 de 1952 a 1964.

Estas condiciones, sumadas a un marco regulatorio débil y a un pobre contralor por parte del BROU hicieron crecer al sistema financiero sin un adecuado control y por ende sentaban las bases para una crisis.

Para 1965 uno de los bancos más grandes del sistema privado, el Banco Transatlántico del Uruguay (BTU), caía por tener una red de créditos a compañías vinculadas en condiciones fuera de mercado que le hizo descapitalizarse cuando dichas empresas no pudieron hacer frente a sus obligaciones. La crisis derivada de esta quiebra llevó a una corrida bancaria que terminó con un feriado de 9 días (tomado dentro de Semana Santa). Tras la apertura de dicho feriado y la reincidencia de la corrida se realizó una huelga de empleados afiliados al sindicato de empleados bancarios (AEBU) de 25 días en los cuales se pudieron promover dos leyes que permitieron reencausar el sistema de pagos y la plaza financiera.

Como consecuencia de dichas leyes se limitó tanto las actividades que podían desarrollar los bancos que comenzaron a surgir otro tipo de empresas que satisfacían las necesidades de un mercado muy restringido. Dichas empresas que comenzaban a aparecer quitaban negocios a los bancos sobrevivientes, los cuales a su vez debieron absorber a los funcionarios de los bancos quebrados y en los hechos no podían realizar despidos por el alto índice de sindicalización.

De esta forma para 1980 el número de bancos volvía a ser de alrededor de 20 instituciones pero ahora con mayores restricciones de trabajo, con competencia de empresas especializadas en el crédito al consumo y corretaje de cambios y con un alto costo salarial. En consecuencia seguían existiendo instituciones débiles que tenían secuelas de las crisis del 70' y principios de los 80'. A principios de la década del 90' se da un nuevo caso de absorción de un banco en mala situación económica por otro que, paradójicamente, también estaba en malas condiciones (absorción del Banco Pan de Azúcar por parte del Banco de Crédito). Luego el ABN AMRO absorbe al Banco Real, se fusionan el Banco BBV con Argentaria y finalizando la década del 90' un Banco de



capitales mixtos en cuya participación estaban los hermanos Rhom de Argentina (Banco Comercial) compra al ING Bank. Ya en la década del 2000 el Banco de Montevideo compra al Banco Caja Obrera mientras que el BNL, el Banco do Brasil y el American Express se retiran voluntariamente del mercado. Posteriormente, (durante la crisis del 2002) quiebran en Uruguay el Banco de Galicia, el Banco de Crédito, el Banco de Montevideo y el Banco Comercial y cierra el Eurobanco. Finalmente en la segunda mitad de la década del 2000 el Credit Agricole compra al Sudameris y el Español Santander absorbe al ABN AMRO. De esta forma entre 1995 y 2008 la cantidad de bancos se reduce de 22 a 11 instituciones.

Los procesos de fusiones y retiros voluntarios mencionados en el párrafo anterior se dieron en un proceso continuo de búsqueda de sinergias que permitieran lograr una economía de escala que justifique el negocio de los bancos en la plaza.

De esta forma para el año 2009 B era el sexto banco³ de la plaza financiera Uruguay mientras C era el cuarto banco más grande⁴. Luego de la absorción de Santander sobre ABN existía en Uruguay una brecha alta entre el Santander y el resto de los bancos privados, tal era así que el crecimiento orgánico de las instituciones no sentaba en el corto plazo las bases para una competencia razonable. En este escenario el accionista de C Uruguay, el C de Francia, que en Latinoamérica sólo tenía presencia comercial en Uruguay manifiesta su intención de vender su operación en dicha plaza. En el proceso de compra B es elegido y pasa a formar así el segundo banco privado más grande de la plaza⁵.

Los procesos de liquidación o de fusión por absorción que brevemente mencionamos en los párrafos anteriores, no se llevan adelante en forma exitosa sin un alto compromiso por parte de los empleados de las empresas vinculadas. A su vez, para estas instituciones, dado el alto stress de dichos procesos y los conflictos que se crean, existen costos derivados de la pérdida de talentos por deserción o pérdida de motivación.

³ Medido por volumen de activos

⁴ Medido por volumen de activos

⁵ Medido por volumen de activos



Entendemos entonces que parte medular de un proceso de fusión exitoso es el manejo adecuado del personal de las empresas. Vemos que una forma de manejar este aspecto es mediante la identificación de grupos similares de individuos y la incorporación de líderes adecuados a dichos grupos que sean capaces de mantener altos niveles de motivación y compromiso con las instituciones que se embarcan en estos procesos.

2.2 Marco teórico y conceptual

2.2.1 Fusiones y adquisiciones

Definición *“Una Fusión es la absorción de una sociedad por otra, con desaparición de la primera, y realizada mediante el aporte de los bienes de ésta a la segunda sociedad. La Fusión puede hacerse igualmente mediante la creación de una nueva sociedad, que, por medio de los aportes, absorba a dos o más sociedades preexistentes”*⁶

Definición *“Las adquisiciones son diferentes de las fusiones en el sentido de que se consideran adquisiciones cuando una empresa compra otra empresa. Una vez comprada, la empresa más pequeña deja de existir, o se convierte en una parte de la empresa que la compró.”*⁷

Las **Fusiones y Adquisiciones de Empresas** o M&A por su denominación en inglés refieren a procesos que implican la combinación por compra o absorción entre dos o más negocios.

En el caso de M&A de compañías de la misma industria (integraciones horizontales) el proceso decisorio se basa fundamentalmente en la búsqueda de economías de escala derivadas del crecimiento inorgánico de compañías, buscando un mayor nivel de eficiencia o más "poder de mercado", que permita una mejor posición para fijar precios más altos y así capturar mayor excedente del consumidor.

⁶ <http://www.monografias.com/trabajos87/analisis-fusiones-escisiones-y-adquisiciones/analisis-fusiones-escisiones-y-adquisiciones.shtml>

⁷ <http://www.monografias.com/trabajos87/analisis-fusiones-escisiones-y-adquisiciones/analisis-fusiones-escisiones-y-adquisiciones.shtml>



Las adquisiciones o fusiones pueden implicar también la compra de proveedores clave (integración vertical) con el fin de generar una ventaja competitiva, aunque en estos casos no se logran economías de escala y los RRHH de las compañías sufren un impacto menor.

Las M&A pueden ser objeto de distintos tipos de compradores dentro de los cuales podemos encontrar compradores estratégicos y compradores financieros o especuladores. Mientras los primeros son actores de la industria en cuestión y buscan crecer en la misma los especuladores, en general, tienen una visión de plazo más corto y lo que más valoran es la posibilidad de vender el negocio adquirido.

También existen procesos de expansión geográfica mediante adquisiciones o procesos de compra de empresas mal gestionadas, con el objetivo de hacer un cambio de management que repercuta en una mayor generación de beneficios para la compañía y sus accionistas.

En lo que tiene que ver con el éxito de los procesos de fusión, existen diversos estudios en los cuales se concluye que la gran mayoría de los procesos de M&A no generan valor para los accionistas de las empresas, sino que por el contrario destruyen valor.

Según el estudio de Robert Bruner, Deals From Hell, se puede decir que una fusión ha fallado cuando:

Destruye valor de mercado, o sea, baja el precio de la acción de la empresa superviviente

Genera inestabilidad financiera, en casos en que el comprador realiza un esfuerzo mayor a su capacidad financiera puede que en lugar de fortalecer su posición económica la debilita

Hay pérdida en el posicionamiento estratégico, las fusiones siempre tienen propósitos estratégicos como ser mejorar la posición competitiva, adquirir nuevas capacidades, mejorar su agilidad comercial o de innovación u obtener recursos vitales. Un indicador de una falla en este aspecto puede ser la pérdida de participación de mercado o el abandono de productos

Se genera debilidad organizacional, se puede medir la fortaleza organizacional en términos de talento y liderazgo, efectividad de procedimientos de negocio y transmisión



de cultura y valores. Cambios adversos en términos de recursos humanos pueden manifestarse en el alejamiento de personal clave, cambios involuntarios en el liderazgo con connotaciones negativas para la empresa y robo de empleados por parte de la competencia.

Hay daño reputacional, manifestaciones como cambios en el reconocimiento de marca, reputación, sentir de los analistas y cobertura de prensa.

Violación de normas éticas y leyes.

En su trabajo, *Reasons for Frequent Failure in Mergers and Acquisitions*, Thomas Straub cita una investigación que realizó la consultora McKinsey nivel mundial la cual abarcó 115 grandes adquisiciones de comienzos de los noventa. De dicho estudio surgió que entre los tres y cinco años siguientes a los procesos de fusión el 60% de dichos procesos fallaba en producir retornos superiores al costo del capital requerido.

Entre las causas por las cuales es tan frecuente el fracaso de las fusiones se encuentran:

- El deal (acuerdo) o el negocio en sí mismo fueron complicados
- Se sobrestimaron las sinergias o el precio de compra fue excesivo.
- Deliberadamente o no el management tomó decisiones que elevaron el riesgo del negocio
- Las decisiones tomadas estaban “contaminadas” por hechos recientes como hundimientos de costos, el orgullo de la gerencia o exceso de optimismo
- Se definieron de forma incorrecta los objetivos económicos y/o financieros perseguidos con la operación.
- El equipo operacional se “partió” debido a las diferencias culturales entre el comprador y el comprado, a la no resolución de aspectos “políticos” y en general al stress generalizado que inhibe a los equipos a responder de forma apropiada a la “crisis” que se genera.



2.2.2 Liderazgo, sus distintos estilos y características personales de un líder

Definición: *“El liderazgo consiste en el logro de una meta mediante la dirección de colaboradores humanos. El hombre que organiza exitosamente a sus colaboradores humanos para lograr metas específicas es un líder. Un gran líder es aquel que puede hacerlo días tras día, año tras año, en una amplia variedad de circunstancias.....Su logro excepcional es de tipo social y humano, y proviene de comprender a sus colaboradores y de la relación entre las metas individuales de cada uno de ellos y la meta grupal que él debe llevar a cabo.”*⁸

Según la definición de Jeffrey A. Krame en *The U.S. Army Leadership Field Manual*, existen diversos estilos de liderazgo, a saber:

1. *Estilo Directo*
2. *Estilo participativo*
3. *Estilo delegativo*
4. *Estilo transformacional*
5. *Estilo transaccional*

1. Estilo Directo

Este estilo está centrado en el líder el cual no solicita asesoramiento de sus subordinados y da órdenes detalladas sobre qué hacer, cómo, cuándo y dónde. Se trata de un estilo efectivo en circunstancias donde hay poco tiempo y los grupos tienen un sentido de confianza entre sus miembros y hacia el líder. Este tipo de liderazgo es efectivo también en equipos de gente con poca experiencia o sin entrenamiento.

2. Estilo participativo

Este tipo de liderazgo hace foco tanto en el líder como en el equipo. Dada una misión, el líder solicita el consejo de sus ayudantes pero retiene la capacidad de decisión. A diferencia del estilo directo este caso de liderazgo es oportuno en situaciones donde hay tiempo o que los subordinados son personas experimentadas.

⁸ Prentice W.C.H. (ene 2004) *Lo que hacen los grandes líderes*. Boston Estados Unidos: Harvard Business School Publishing Corporation. Pág. 2 y 3.



3. Estilo delegativo

Es el estilo caracterizado por un líder que delega responsabilidades de decisión en sus subordinados los cuales no tienen que consultar con el primero. Es un estilo práctico para líderes de equipos maduros o experimentados o equipos experimentales en los cuales se busca una experiencia de aprendizaje para la cual se deben dar las herramientas necesarias como la autoridad de la toma de decisiones y se deben tener claros los propósitos buscados.

4. Estilo transformacional

Es un estilo que hace foco en inspirar a quienes están involucrados en el proceso y en los cambios buscados. Se trata de un estilo que busca el desarrollo haciendo énfasis en el crecimiento personal y profesional de los individuos y en la pertenencia de estos a las instituciones para las cuales trabajan. Son piezas clave de este estilo el empowerment y la estimulación mental. Es un estilo que necesita una comunicación clara de los propósitos buscados y luego dar lugar a los subordinados para que trabajen.

Es un estilo útil en empresas que están en procesos de cambios profundos, en crisis, inestabilidad o hundidas en la mediocridad. No es un estilo efectivo en casos de empleados poco experimentados o cuando la moral y la motivación son bajas.

5. Estilo transaccional

Este estilo se caracteriza por motivar mediante el ofrecimiento de premios por logros y de amenazas por fracasos. Usualmente está relacionado a metas escritas y con el “gerenciamiento por excepción” bajo el cual los gerentes o líderes intervienen cuando algo sale de la norma y deben tomar una acción correctiva como bien puede ser un castigo. Es un estilo de gran utilidad en objetivos de corto plazo pero puede comprometer el compromiso de largo plazo de los empleados.



Ahora bien, yendo al análisis de las características personales que debe cumplir un individuo para ser considerado líder, el General del ejército de los EEUU, Edward C. Meyer, entiende que dicha persona debe cumplir con la interacción de 3 capacidades: carácter, conocimiento y dedicación o dicho de en otras palabras, SER, SABER y HACER.

El SER describe las características inherentes a la persona las cuales tienen su principal manifestación en la forma de actuar y proceder más que en las palabras o voluntades.

Por su parte el conocimiento o SABER es un factor necesario para que el líder sea competente. Dentro del SABER se incluyen conceptos como las habilidades interpersonales, las habilidades conceptuales, las técnicas y las tácticas.

Finalmente el HACER implica influir, realizar y mejorar. Haciendo un paralelismo con el ejército, un soldado entrenado (o un grupo de soldados) sabe que se espera de él pero bajo circunstancias de mucha presión o stress (hambrunas, frío, miedo, desorientación) puede que su instinto le indique hacer algo contrario a lo que se espera de él. En estas ocasiones es donde la figura del líder debe aparecer para lograr que se lleven a cabo las tareas encomendadas.

El liderazgo significa entonces influir en las personas proveyéndoles de un propósito, una dirección para lograrlo y la motivación necesaria. Para esto es necesario dar a los líderes subordinados la autoridad que requieran para llevar adelante el trabajo y realizar un control que no entorpezca el actuar de estos.

Por otro lado y también en la búsqueda de la determinación del perfil de un líder encontramos la definición de Maslow sobre lo que él llama, *personas auto realizadas*, entre los que él sitúa a personajes históricos modélicos como Abraham Lincoln, Mahatma Gandhi, Albert Einstein, entre otros. Maslow dedujo una serie de cualidades compartidas entre estas personas que definió como autos realizados, entre las mismas se encontraban:

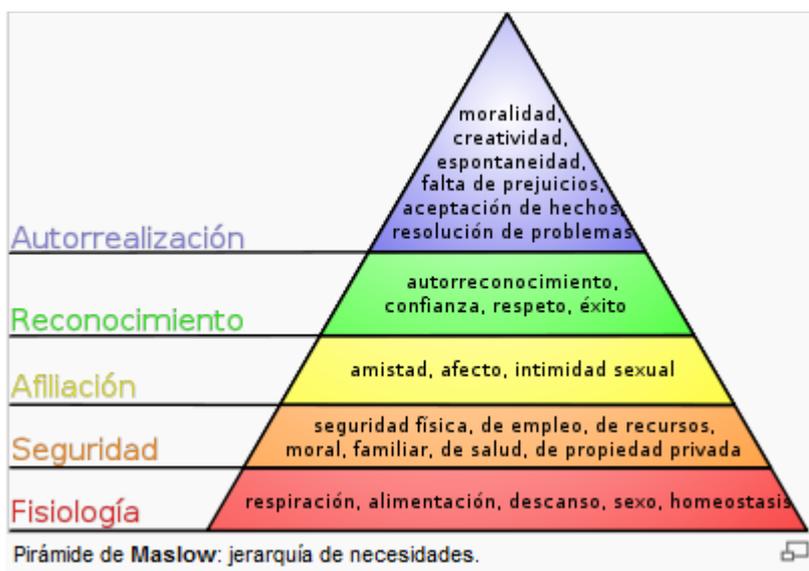
- Estar centrados en la realidad y saber diferenciar lo real de lo aparente
- Centrarse en los problemas y enfrentarlos en virtud de las soluciones que pueden tener



- Usualmente tenían una concepción diferente de los fines y los significados de las cosas
- Tenían necesidades de privacidad y se sentían cómodos en dicha situación
- Se basaban en experiencias y juicios propios más allá de la cultura y el entorno
- Eran resistentes a la presión social e inconformistas
- Eran personas con sentido del humor y que aceptaban a los demás como eran

Dentro de la definición de personas auto realizadas Maslow define una pirámide de necesidades que deben cubrirse y en la cúpula de la misma se encuentran las características que generalmente posee un líder (demás está decir que para tener las cualidades de la cúspide de la pirámide se deben tener las cualidades de la base de la misma).

Mientras en la base de la pirámide se encuentran las necesidades que puede satisfacerse con acciones directas y usualmente son las que generan automotivación en las personas, las necesidades de la punta de la pirámide necesitan de un proceso continuo de incentivación en aquellos que no tienen la motivación suficiente para auto-satisfacerlas.





2.2.3 Motivación

Definición: *“La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.”*⁹

Retomando el concepto de la pirámide de necesidades de Maslow, la motivación no sería necesaria trabajarla en los primeros cuatro escalones de la misma dado que las personas lo hacen por intuición, no obstante es en la cúspide de la pirámide donde se puede trabajar para motivar a las personas. Un líder trabaja sobre los elementos del quinto escalón sobre personas que no lo cubren por sí mismas para de esta forma motivarlos a conseguir logros que estando a su alcance por capacidades necesitan un impulso externo para su consecución.

De esta forma abordar temas de auto realización en ambientes laborales es un camino útil para lograr que los empleados tengan un mayor grado de compromiso con la misión de la empresa. Para esto es necesario alinear objetivos no en forma transaccional sino transformacional entre empleados, equipos, jefes de línea, gerentes y la institución.

La motivación puede tener origen en aspectos racionales y en aspectos emocionales. Del lado de los factores racionales de motivación, los cuales son más sencillos de abordar, encontramos los incentivos tales como recompensas o el miedo a castigos como la forma más habitual de trabajo. Por su parte los aspectos emocionales tienen origen en factores más íntimos de la persona como son el reconocimiento y la aceptación, son factores más vinculados con el “honor”. De esta forma los factores emocionales tienen efectos más duraderos en las personas.

Respecto de la motivación el autor Daniel Pink define tres factores intrínsecos como los más relevantes:

1. Autonomía o la libertad para tener control sobre lo que hacemos.
2. Maestría, el deseo de ser referentes en algo que es relevante.

⁹ Solana, Ricardo F. (1993) *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas S.A. Pág. 208



3. Propósito, la intención de hacer lo que hacemos por servicio a algo más grande que nosotros mismos.

Sobre este último punto podemos citar la frase de Napoleón Bonaparte referente a la motivación de sus soldados: “un hombre no se expone a la muerte por unas pocas monedas o una medalla de honor. Uno debe hablar al alma del hombre de forma de lograr su devoción”. Evidentemente Napoleón Bonaparte quien gobernó sobre gran parte de Europa y logró recomponer a Francia de la crisis de la toma de la Bastilla dominaba conceptos de motivación que hoy son objetos de estudio

2.2.4 Persuasión

Definición: “La persuasión consiste en la utilización deliberada de la comunicación para cambiar, formar o reforzar las actitudes de las personas, siendo estas últimas representaciones mentales que resumen lo que opinamos de las cosas, personas, grupos, acciones o ideas...”¹⁰

Robert Cialdini en su libro “Influence, The psychology of persuasión” define seis métodos de influir en los demás:

- **La reciprocidad** – la gente generalmente siente la necesidad de devolver un favor, Cialdini toma el ejemplo de Etiopía la que a pesar de su pobreza brindó ayuda económica a Méjico cuando el terremoto de 1985. Por su parte Méjico había apoyado a Etiopía en la invasión Italiana de 1937.
- **El compromiso y la consistencia** – una vez comprometida la palabra de una persona, sea verbalmente o por escrito, existe una fuerte tendencia a hacer honor a dicha palabra. Cialdini cita como ejemplo el caso de las ventas que pese a incrementos de precio de último momento la gente la gente igual realiza.
- **La prueba social** – existe la tendencia a la imitación de lo que hace otra gente. El ejemplo planteado por el autor es un experimento en el cual se solicitó a un grupo de personas a que mirarse el cielo y al poco rato otros individuos se acercaban a mirar

¹⁰ <http://cepvi.com/articulos/persuasion.shtml>



junto al grupo experimental sin esperar nada a cambio, solo para corroborar lo que hacían los primeros.

- **El gusto** – quienes agradan a otros tienen mayor facilidad de convencerlos en hacer algo. Cialdini presenta el ejemplo de ventas de Tupperware. Las personas que se sienten a gusto con los vendedores tienen mayor tendencia a consumir.
- **La autoridad** – el obedecer a individuos con autoridad es otra forma eficaz de persuasión y las personas tienden a respetar a dichas figuras aún ante órdenes desagradables.
- **La escasez** – cuando se logra persuadir o demostrar que algo es escaso o de acceso limitado las personas tienden a tener una preferencia en su consumo, de esta forma los carteles de descuentos tienen a incitar el consumo.

2.3 Identificación de las variables de estudio

La investigación se realizará con el objetivo de medir las siguientes variables:

- Percepción sobre el liderazgo en el banco fusionado
- Canales de comunicación interna
- Ambiente laboral y sentimiento de pertenencia
- Valuación y valoración de diversos atributos del trabajo
- Tecnología, estructura y estrategia
- Capital humano



CAPITULO III

3 METODOLOGÍA

3.1 Tipo de investigación

Se trata de un estudio de tipo descriptivo / cualitativo en el cual las fuentes de información son primarias (encuesta y charlas informales con empleados de los bancos en cuestión además de la experiencia personal del autor).

Se analizarán las siguientes variables: sentimiento de pertenencia, grado de motivación, compromiso con el cambio.

3.2 Población

La población la conforman más de 550 empleados pertenecientes a los dos bancos fusionados.

3.3 Muestra

De los 550 empleados del banco fusionado han respondido a nuestra encuesta 108 personas con las siguientes características muestrales:

1 – Sexo

		Porcentaje
Masculino	63	58,33%
Femenino	45	41,67%
Total	108	

*Liderazgo, factor clave de éxito en fusiones bancarias.*

2 – Edad

		Porcentaje
Entre 20 y 28 años	12	11,11%
Entre 29 y 35 años	20	18,52%
Entre 36 y 45 años	35	32,41%
Más de 45 años	41	37,96%
Total	108	

3 - Estado Civil

		Porcentaje
Casado/a	67	62,04%
Soltero/a - Divorciado/a	41	37,96%
Total	108	

4 – Hijos

		Porcentaje
Si	78	72,22%
No	30	27,78%
Total	108	

5 - Nivel de Estudios

		Porcentaje
Primaria	0	0,00%
Secundaria	54	50,00%
Terciaria completa	44	40,74%
Maestría	10	9,26%
Total	108	



6 - Antigüedad como empleado bancario

		Porcentaje
Hasta 5 años	18	16,67%
De 5 a 10 años	9	8,33%
De 11 a 20 años	28	25,93%
De 21 a 30 años	31	28,70%
Más de 30 años	22	20,37%
Total	108	

7 - Banco al que pertenecía previo a la fusión

		Porcentaje
B	55	50,93%
C	50	46,30%
Ingreso durante o después de la fusión	3	2,78%
Total	108	

8 – Cargo¹¹

		Porcentaje
De Auxiliar de Ingreso a Sub-Jefe	54	50,00%
De Jefe a Contador	29	26,85%
Encargados de Sucursales	5	4,63%
Gerentes con menos d 4 años de antigüedad	6	5,56%
Gerentes con más de 4 años.de	13	12,04%

¹¹ Los ingresos promedios mensuales (aproximados) en USD por categoría son:

De Auxiliar de Ingreso a Sub-Jefe	de USD 1000 a USD 2500
De Jefe a Contador	de USD 2500 a USD 3500
Encargados de Sucursales	USD 3500
Gerentes con menos d 4 años de antigüedad	de USD 3500 a USD 5000
Gerentes con más de 4 años de antigüedad	de USD 5000 a USD 8000
Directores	más de USD 10.000



Liderazgo, factor clave de éxito en fusiones bancarias.

antigüedad		
Directores	1	0,93%
Total	108	
9 - Personal a Cargo		
		Porcentaje
Sin personal a cargo	70	64,81%
Hasta 5 personas	23	21,30%
De 6 a 10 personas	7	6,48%
De 11 a 30 personas	5	4,63%
Más de 30 personas	3	2,78%
Total	108	

Entendemos que la muestra es representativa de la población bajo estudio y nos ha brindado suficiente evidencia empírica para evaluar la hipótesis planteada en esta investigación.



CAPITULO IV

4 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 Percepción sobre liderazgos

En lo que respecta a los resultados la primera conclusión rotunda a la que podemos arribar es que prácticamente todo el personal (93%) confía y cree que deben existir figuras de líderes para que la organización pueda crecer y lo haga en orden.

No obstante lo anterior, solamente 53% de los encuestados consideran que su jefe es un buen líder y lo motiva “siempre” o “generalmente”, mientras que el 43% de la población no siente un liderazgo efectivo (lo perciben “en ocasiones” o “casi nunca”). Encontramos aquí una necesidad del banco, aunque no alarmante dados los resultados de la encuesta, para trabajar en aspectos vinculados a los mandos medios y altos de la institución para convertirlos en líderes de equipo

En concordancia con el punto anterior, el 63% de la población ve que el banco tiene líderes en todos los sectores o en algunos de estos, existiendo aun 28% de empleados que ve líderes en muy pocos sectores. Esto confirma la necesidad de trabajar también sobre la visibilidad de los líderes, no solo dentro de sus equipos sino en forma transversal en el banco, para que los líderes y jefes también se conviertan en referentes

4.2 Canales de comunicación interna

Por otro lado, de la encuesta surge que solamente el 30% de la población encuentra espacios adecuados para comunicar sus inquietudes mientras el 70% de la misma no los encuentra “nunca”, “casi nunca” o solamente “en ocasiones”.



Vemos aquí otra oportunidad de generar ámbitos de comunicación interna, que permitan a los empleados expresarse logrando así un mayor compromiso derivado de la posibilidad de aportar ideas, inquietudes o denunciar malas prácticas.

4.3 Ambiente laboral y sentido de pertenencia

Si bien solamente 6% de la población está “muy de acuerdo” en que en B hay un buen ambiente laboral, el 54% de los encuestados consideran “estar de acuerdo”. Aun así el 40% de las respuestas indican estar “poco de acuerdo” con que haya un buen ambiente laboral, lo que se contradice con los resultados de la valoración de relaciones con pares, jefes y asistentes que veremos más adelante. Esto nos da la pauta que a lo largo del banco hay empleados que tienen buenas relaciones entre sí y las valoran positivamente, pero aun así no perciben que el ambiente laboral sea bueno. Nuevamente no son números alarmantes pero existe margen para trabajar sobre los mismos. A su vez vemos que el lograr un mayor grado de satisfacción sobre el ambiente de trabajo tendría repercusiones positivas en el nivel de servicios de cara al cliente y en la calidad de la resolución de situaciones complejas.

Habiendo mencionado esto, destacamos que el 21% de la muestra se siente muy identificado con el banco (predominantemente aquellos que provienen del banco B) y otro 42% siente un alto grado de identificación. Como se puede apreciar el nivel de sentimiento de pertenencia es muy bueno pero aún mejorable, sobre todo en aquellos que provienen del banco C. Dado lo reciente de la fusión es de esperar que el sentido de pertenencia de estos últimos sea moderado ya que ha pasado poco tiempo para madurar la nueva cultura corporativa.

4.4 Valuación de los atributos del banco y valoración de los mismos

Se definieron catorce atributos y se solicitó a los encuestados que los evaluaran y los valoraran. La valuación implica conocer la percepción que tiene el empleado respecto de lo que recibe del banco o del trabajo en función del atributo en cuestión, siendo 1 el mayor



grado de disconformidad y 5 el mayor grado de conformidad. La valoración por su parte implica identificar para un atributo determinado, qué importancia le da el empleado al mismo. De esta forma buscamos ver si el banco está sobrevalorando atributos que los empleados no valoran o si está subestimando atributos que el empleado si valora. A continuación se presentan los resultados obtenidos atributo a atributo:

Nivel de ingreso

VALUACION			VALORACION		
1	0	0%	1	1	1%
2	10	9%	2	0	0%
3	42	39%	3	14	13%
4	41	38%	4	52	48%
5	15	14%	5	41	38%

Respecto de este atributo el nivel de valuación general es bueno aunque con cierto sesgo entre el origen de cada Banco siendo los empleados de B los que menos conformes están con su salario. Si bien se evidencia cierto desequilibrio en términos generales este atributo no debería convertirse en un problema.

Seguridad laboral

VALUACION			VALORACION		
1	0	0%	1	0	0%
2	6	5%	2	1	1%
3	29	27%	3	12	11%
4	56	52%	4	50	46%
5	17	16%	5	45	42%

En este caso el atributo es valorado muy altamente pero su valuación es un poco menor aunque no deja de ser buena. Nuevamente existe cierto sesgo en función de a qué banco pertenecía cada empleado siendo los empleados del banco C los que peor valuación



otorgaron. Creemos que también es un atributo que es fácil de abordar y que en la medida que se consoliden culturalmente ambos bancos se correlacionarán más fuertemente valuación con valoración.

Satisfacción con responsabilidades

VALUACION			VALORACION		
1	0	0%	1	0	0%
2	5	4%	2	1	1%
3	28	25%	3	8	7%
4	59	55%	4	47	44%
5	16	15%	5	52	48%

Como se puede apreciar en este atributo existe una amplia brecha entre valoración y valuación. Siendo un atributo fuertemente valorado vemos que si bien la valuación en general es buena o muy buena no llega al nivel de valoración relevado. Entendemos que aun existe espacio para mejorar en este atributo tomando como herramienta los planes de carrera y las reuniones de planificación.

Horario y otros beneficios

VALUACION			VALORACION		
1	0	0%	1	1	1%
2	2	2%	2	0	0%
3	19	19%	3	10	9%
4	61	54%	4	59	55%
5	26	24%	5	38	35%

Nuevamente vemos un alto nivel de valoración y un muy buen nivel de valuación del atributo. Entendemos que se trata de un aspecto en el cual si bien siempre se puede mejorar dado que cualquier beneficio adicional es bien valuado no vemos que vaya a



genera mayores beneficios para el Banco por lo cual no recomendamos hacer mayores esfuerzos sobre esto.

Ambiente laboral

VALUACION			VALORACION		
1	1	1%	1	1	1%
2	3	3%	2	0	0%
3	31	29%	3	3	3%
4	50	46%	4	46	42%
5	23	21%	5	58	54%

Respecto de este atributo la valuación si bien es muy buena muestra cierto margen de mejora, nuevamente con sesgo según el origen de cada empleado y habiendo una tendencia más fuerte a una valuación baja por parte de los empleados de C. Recomendamos que se hagan esfuerzos para realizar jornadas abiertas que permitan conocerse mejor a los empleados del banco, lo cual con seguridad repercutiría en mejores relaciones laborales y clima.

Flexibilidad laboral

VALUACION			VALORACION		
1	1	1%	1	0	0%
2	10	9%	2	4	4%
3	30	28%	3	9	8%
4	49	45%	4	56	52%
5	18	17%	5	39	36%

Si bien vemos cierto margen que permitiría mejorar el atributo no percibimos que haya una situación alarmante y no recomendamos tomar acciones específicas sobre el mismo.

***Instalaciones edilicias***

VALUACION			VALORACION		
1	2	2%	1	0	0%
2	11	10%	2	0	0%
3	33	31%	3	25	23%
4	42	39%	4	58	54%
5	20	18%	5	25	23%

En este caso vemos una brecha más marcada entre la valoración y la valuación. Dado que se ha realizado en el último año una fuerte inversión en instalaciones no vemos margen para trabajar sobre este atributo. Creemos que la no participación de los empleados en sugerir ideas sobre la iluminación, lay-out, espacios de higiene personal y puestos de trabajo fue en parte la responsable de la baja valuación. Dado que las oficinas centrales y las sucursales se ubican en general en edificios antiguos, la percepción de la calidad de las mismas puede verse influenciada en forma negativa. Sería bueno, respetando las pautas corporativas, solicitar ideas a los empleados para mejorar las instalaciones y poner en práctica algunas de éstas.

Relación con asistentes

VALUACION			VALORACION		
1	1	1%	1	1	1%
2	0	0%	2	0	0%
3	4	5%	3	4	5%
4	45	54%	4	40	45%
5	34	40%	5	43	49%



Liderazgo, factor clave de éxito en fusiones bancarias.

Relación con pares

VALUACION			VALORACION		
1	1	1%	1	1	1%
2	0	0%	2	0	0%
3	14	13%	3	5	5%
4	57	53%	4	46	42%
5	36	33%	5	56	52%

Relación con jefes

VALUACION			VALORACION		
1	1	1%	1	1	1%
2	2	1%	2	0	0%
3	14	13%	3	4	4%
4	56	52%	4	41	38%
5	35	32%	5	62	57%

En los últimos 3 atributos vemos que existe una fuerte correlación entre la valoración y la valuación siendo ambas muy altas. Entendemos que parte de esto se debe a la política de RRHH de contratar personal con buenos valores y el respeto a la diversidad étnica y religiosa que impera, así como la contratación de personas con capacidades diferentes. En este aspecto se nota que hay poco por mejorar y vemos esto como un pilar a conservar, sobre el cuál se pueden apalancar procesos de cambio y mejoras continuas.

Valoración de la empresa a los empleados

VALUACION			VALORACION		
1	2	2%	1	1	1%
2	30	28%	2	2	2%
3	44	41%	3	5	5%
4	25	23%	4	34	31%
5	5	5%	5	64	59%



Vemos en este atributo uno de los mayores déficits del banco en relación al personal. Mientras casi el 90% de la plantilla de empleados considera al atributo como importante o muy importante solamente un 28% entiende que el banco trabaja correctamente sobre el mismo.

Recomendamos que se implementen procesos claros, justos y periódicos de evaluación del personal en los cuales se contemplen la consecución tanto de objetivos laborales así como de objetivos personales, ya que se debe considerar al empleado como un todo (a nivel personal, profesional y como miembro de una familia y de una sociedad).

Reconocimiento de esfuerzos individuales

VALUACION			VALORACION		
1	8	7%	1	3	3%
2	31	29%	2	0	0%
3	37	34%	3	5	5%
4	17	16%	4	32	30%
5	12	11%	5	68	63%

En línea con el atributo anterior vemos una gran brecha entre la valoración del atributo y la valuación interna. Entendemos que el no reconocimiento de los esfuerzos individuales por parte del banco (que muchas veces se realizan en el anonimato de una sucursal o una oficina central) es un agente de perturbación de los empleados. Como mencionáramos en el marco teórico, las personas necesitan del reconocimiento explícito de sus esfuerzos, aunque estos no sean de índole económico. De esta forma, se compromete a los individuos a continuar con ese esfuerzo dado que el mismo es valorado por la institución y las personas que los lideran.

***Oportunidades de agregar valor***

VALUACION			VALORACION		
1	3	3%	1	0	0%
2	14	13%	2	2	2%
3	32	30%	3	3	3%
4	44	41%	4	48	44%
5	14	13%	5	54	50%

Se trata también de un atributo ampliamente valorado y en el cual vemos un gran potencial de mejora. Realizar “focus groups”, “brainstormings”, “kick off meetings” y comités ad-hoc, serían una forma inteligente de hacer participar más a los empleados, permitiéndoles sentir que aportan ideas y valor a los objetivos del banco lo cual se traduce en un mayor nivel de compromiso para el logro de los mismos.

Vemos aquí una oportunidad de mejora prácticamente gratuita que puede tener un impacto muy alto en los resultados del banco.

Consideración de las opiniones individuales

VALUACION			VALORACION		
1	9	8%	1	2	2%
2	23	21%	2	3	3%
3	30	28%	3	9	8%
4	39	36%	4	39	36%
5	7	6%	5	54	50%

En línea con los últimos dos atributos en este vemos que existe un amplio margen de mejora, las recomendaciones realizadas en el atributo de aportación de valor tienen cabida para este y surtirían el mismo efecto dado que ambos atributos son “harina del mismo costal”.



Liderazgo, factor clave de éxito en fusiones bancarias.

A continuación transcribimos sin editar algunas de las definiciones de liderazgo mencionadas por los encuestados:

1	alguien que tenga en cuenta a sus personas a cargo, valore su trabajo, indique directamente que debe mejor e incentive.
2	Es una persona respetada por todos y que hace cumplir los objetivos, propios y de la organizacion.-
3	Un buen líder es aquel que logra influir a los demás, en el buen sentido y generar motivación para la realización de las tareas y de nuevas acciones. El líder es aquella persona que mueve, motiva, se levanta y logra que los demás lo sigan.
4	Alguien que motiva y se gana el respeto de sus pares.
5	Aquella persona a la cual uno desea parecerse, trabajar y aprender con él.
6	Un lider lo defino como una persona que genera influencias y motivaciones a un grupo de personas en pos de un objetivo determinado. Es vital para las empresas contar con lideres dentro de la organización ya que generan compromiso e incentivan al personal para alcanzar las metas establecidas.
7	Un buen lider es una persona objetiva, que tenga cintura para enfrentar los problemas.a
8	Motive, escuche, tome en cuenta, confianza, guíe con hechos y no con palabras que luego no se cumplen
9	Un buen lider tiene claro el objetivo y la estrategia a utilizar, la manera de comunicarla, realizar el control y analisis. Aqui juega un rol muy importante la motivacion, ambiente laboral, generar ganas llegar al objetivo.
10	Confiable, diligente, expeditivo.
11	Lider es aquella persona que logra el respeto de los demas por sus valores personales, su ejemplo y la profesionalidad en el desempeño de su tarea
12	UNA PERSONA CONFIABLE. BUENA GENTE Y QUE DEFIENDA AL EMPLEADO SIN DEJAR DE TENER EN CUENTA LAS OBLIGACIONES QUE ESTE TIENE PARA CON EL BANCO.
13	AQUEL QUE PUEDA GUIAR UN GRUPO DE PERSONAS, MANTENERLAS



	ENFOCADAS EN SU TRABAJO, Y CON GANAS PERMANENTES DE CRECER DIA A DIA.
14	Una persona que motive, conduzca y trabaje duro
15	Aquel que sepa influir en los demas y que pueda lograr que lo sigan. El motivar a los demas y apoyar en el trabajo
16	ES QUIEN APARTE DE TENER CONOCIMIENTOS SOBRE EL NEGOCIO. SABE TRATAR, DELEGAR Y CONTROLAR SIN IMPONER NI AGREDIR.

Como se puede apreciar los conceptos de motivación y persuasión se encuentran permanentemente en las definiciones enumeradas y algunas de estas también mencionan la necesidad de que hayan modelos a seguir. Sobretudo para los más jóvenes es importante que se les pongan referentes que puedan ser personas que los influyan positivamente y se conviertan en modelos a alcanzar.

4.5 Tecnología, estructura y estrategia

Dados los resultados de la encuesta entendemos que es medular la identificación de quiénes son aquellas personas que queremos conservar y se sumaran a la fusión y cuáles son aquellas que quedarán en el camino.

Como en todo proceso de cambio tenemos al menos tres factores claves para cada una de los cuales tenemos acciones posibles:

1. qué pasa con nuestra tecnología contexto
2. qué pasa con nuestra estructura para enfrentar lo que se viene
3. qué pasa con nuestros líderes y la estrategia de la organización

Contexto tecnológico:

Respecto de este punto debemos mencionar que la industria financiera global está inmersa en un permanente desarrollo de herramientas y de canales de comunicación con el cliente, que si bien permiten mayores puntos de contacto, alejan el relacionamiento



personal. De esta forma es común ver más y más empleados bancarios con mayor carga de trabajo administrativo y menor contacto con el mundo exterior lo que ha ido convirtiendo a los bancos en especies de “call-centers VIP” o “contact-centers”. A su vez, la oportunidad del contacto personal (que es la que mayores réditos deja a este tipo de empresas) es cada vez menos frecuente, por lo cual el margen para equivocarse una vez que existe contacto personal debe reducirse. Esto genera aun mayor presión en el personal de los bancos y requiere que los equipos de trabajo sean cada vez mejores y más eficientes. El personal debe estar fuertemente motivado y orientado al cliente para que el negocio sea sostenible en el tiempo.

Estructura:

Respecto de la estructura de la empresa entendemos que tal como el concepto sugiere, la misma debe basarse en tres pilares firmes:

1. la cultural organizacional
2. la determinación clara sobre cuál es el objetivo de la empresa fusionada
3. la presencia de líderes que sean “embajadores“ de la cultura que se quiere establecer y que sepan transmitir el objetivo de la empresa

En los procesos de fusión los tres pilares mencionados pueden verse trastocados o desfigurados lo cual hace más importante aún el enfocarse en su conservación o desarrollo.

Respecto de la cultura el choque generado en los procesos de fusión pueden obstaculizar el trabajo diario en búsqueda de imponer métodos sobre cómo se deben hacer las cosas. A su vez la añoranza de la empresa que dejó de ser (tanto compradora como comprada) genera invalorable pérdidas de tiempo.

De esta forma y con respecto a la estructura de la empresa fusionada, la primera recomendación es que la dirección de la empresa dé señales claras del “rumbo” que ha tomado la organización. Muchas veces las empresas que se fusionan toman un rumbo distinto al que tenían las empresas que fueron objeto de la fusión. En consecuencia, entendemos que la determinación del nuevo equipo directivo debe ser una prioridad y



una vez definido el mismo se debe comunicar inmediatamente a los distintos niveles de la organización. La comunicación del equipo de dirección debe ser clara y preferiblemente pública, de forma de que no queden dudas sobre dónde se encuentran los centros de poder pero fundamentalmente donde se encuentran los centros de responsabilidad.

Concomitantemente con la determinación del equipo directivo, el departamento de RRHH debe mantener políticas activas sobre la gestión del equipo considerado en su acepción más amplia. Entendemos que existe suficiente evidencia empírica sobre el valor que tiene el poseer un equipo humano mejor que el de la competencia. Dicho activo es un intangible que debe ser conservado y mejorado como cualquier otro activo que posea la empresa. En consecuencia los gastos que se realicen para mantener y desarrollar a los individuos, que enriquecen dicho grupo humano deberían estar más que justificados en un proceso crítico como lo son las fusiones. Recomendamos que la empresa diseñe un plan para retener y motivar a los recursos que posee, con lo cual surge la siguiente pregunta: ¿cuáles son las acciones que necesitamos realizar y como las trabajaremos con nuestros líderes?

Para responder la pregunta anterior queremos establecer previamente un concepto que debe ser considerado por cualquier responsable de equipos: **NO SE PUEDE MOTIVAR NI PERSUADIR A QUIEN NO SE LE CONOCE**

Líderes y estrategia de la organización:

Dado el axioma planteado en el punto anterior la primera acción que se debe tomar es realizar un estudio detallado de todo el personal ejecutivo o superior y de todos aquellos con potencial de crecimiento.

Para el personal superior se debe determinar con objetividad quienes agregan valor en su trabajo y/o son ejemplo para los más jóvenes y quienes son “anclas” para el desarrollo de la empresa. De esta forma se podrá tomar decisiones sobre “levantar las anclas para mover el barco”, dando una señal clara sobre lo que la empresa busca en sus empleados.

Respecto del personal más joven, se deberá dar prioridad a la transmisión clara del plan de carrera al cual pueden acceder en caso de permanecer en la empresa, indicando hitos



y recompensas por los mismos. Si bien el personal más experimentado también debería contar con un plan de carrera o de retiro creemos que es primordial para los más jóvenes, dado que les permitirá calmar su ansiedad sobre la incertidumbre que genera no saber hacia dónde se está yendo profesionalmente.

Recomendamos que parte de las mencionadas recompensas sean en medios no monetarios. Como vimos en los resultados de la encuesta el dinero es importante pero no lo es todo, se deben realizar acciones que generen compromisos a un nivel más profundo que el económico. Por ejemplo, imagine el efecto que tiene en usted cuando alguien cercano le regala aquello que tanto deseaba pero no se lo compraba por la tendencia de auto-postergación de las gratificaciones. Si la empresa para la cual usted trabaja conoce sus hobbies, sus gustos o pasiones puede que tenga la posibilidad de sorprenderlo generando una situación similar a la planteada, donde el valor del regalo queda en un segundo plano respecto al valor de conocer lo que usted deseaba. Entendemos que el saber transmitir que la empresa conoce a sus empleados utilizando medios más creativos, será sin dudas una gran palanca para motivar al personal, no decimos que sea un trabajo fácil pero sin dudas que si es posible.

Dentro de las recompensas que la empresa puede dar a sus empleados también se deberían considerar aquellas que apuntan a aspectos de reconocimiento institucional como el participar en actividades donde la Dirección de la organización delibera o toma decisiones. Como vimos en el resultado de la encuesta, las personas valoran el poder participar y el tener canales de comunicación. ¿Usted cree que el reconocimiento de un éxito mediante la participación en un almuerzo con el Directorio o en una serie de sesiones del mismo puede generar en el empleado un sentido de pertenencia mayor que el que tenía antes? ¿No será una buena fuente de motivación para el resto de los empleados el saber que un compañero de trabajo tiene acceso directo a los Directivos de la empresa y que eso se logra trabajando más fuerte o mejor?

Por otro lado y también en línea con los resultados de la encuesta, se debe de trabajar sobre las actividades diarias que realizan los empleados para que las mismas tengan un grado de rotación que permita por un lado mantener en alto la motivación de los empleados y por otro lado no generar distorsiones en las tareas diarias. Este mecanismo tiene un segundo efecto positivo y es que la empresa comienza a tener empleados más versátiles reduciendo de este modo la dependencia en “gurúes de papel”. Si bien este



tipo de acciones no son aplicables a lo largo de toda la empresa por las distintas especialidades de los empleados son ampliamente utilizables.

Por su parte es posible que los problemas operativos que se generan en las fusiones hagan perder el foco de cuál es el objetivo de la empresa. De esta forma se dedica más energía a solucionar problemas que a generar nuevos negocios. Eventualmente los problemas que ocurren pueden generar temor en las áreas comerciales las que pueden sentir preocupación ante los clientes que se quejan y frente a la competencia que aprovecha de la vulnerabilidad de la empresa fusionada.

Para combatir ambos puntos, entre otras recomendaciones, sugerimos las siguientes acciones:

- Reuniones de estrategia y planeamiento a todo nivel en las cuales los líderes deben buscar alinear al personal a los objetivos de la empresa mediante el cascadeo de información y delegaciones
- Análisis de negocio y planteo a todo nivel del rumbo de la empresa
- Instancias out-door por sectores o inter sectores dentro del horario laboral o eventualmente los fines de semana con el objetivo de fortalecer la cultura de la empresa fusionada
- Programas de flexibilidad laboral (Early Friday, casual days, etc)
- Generación de ámbitos informales donde los empleados tengan un acercamiento extra laboral
- Celebraciones de días especiales
- Código de imagen corporativa (vestimenta, vocabulario, etc.)
- Realización de encuestas de clima para detectar los desvíos relevados en la encuesta de este estudio y realización de un plan de acción para trabajar sobre los mismos

La empresa debe apalancarse sobre los líderes para que estos trabajen sobre los puntos descriptos anteriormente.



4.6 Capital Humano

Como ya mencionáramos, los RRHH pueden considerarse un activo intangible el cual, por error, pocas veces es valorado como un activo más de la empresa. La definición de activo comprende a cualquier bien o derecho, sea tangible o intangible, que permitirá a la empresa lograr un ingreso futuro. De esta forma si un equipo humano tiene capacidad de realizar más negocios que la competencia al mismo costo en forma sostenida, entonces el valor actual de dicho diferencial de ingreso puede considerarse como el valor intangible del equipo que se gestiona. Dicho activo, como cualquier, puede perderse, dañarse o incluso ser robado.

Formar a un empleado o a un ejecutivo es una tarea que lleva tiempo e insume recursos, por lo tanto deben cuidarse. La identificación temprana de los líderes y agentes de cambio organizacional pueden representar el ahorro de muchos problemas.

La experiencia indica que los procesos de fusiones generan partidas de profesionales y directivos. Entonces las preguntas que surgen son ¿Por qué se da esto? ¿Qué se puede hacer para evitarlo?

La forma en que cada individuo percibe los procesos de fusión y el rol que le toca en los mismos es muy variada. Sin un apoyo activo por parte de la empresa, la rápida adaptación a las nuevas condiciones de trabajo depende exclusivamente de la fuerza emocional de cada empleado. Si a un directivo o a los empleados valiosos en general no se le dice expresamente que se le valora, tras un proceso crítico como son las fusiones, el mismo puede sentirse dejado de lado.

Así el departamento encargado de RRHH debe de considerar la mayor necesidad de atención que requieren los empleados clave en momentos tales como el anuncio de la fusión, las primeras interacciones entre el personal de las distintas empresas (en las cuales se debe buscar que no haya confrontación) y finalmente en los procesos posteriores a la fusión.



Liderazgo, factor clave de éxito en fusiones bancarias.

El buscar que tanto la incertidumbre como el estrés que generan estos procesos afecten en menor medida al personal clave va a derivar en una gestión más afín a los objetivos de la empresa.



CONCLUSIONES

En primer lugar responderemos a la pregunta que dio origen a esta investigación ¿es el Liderazgo un factor clave de éxito en procesos de fusiones bancarias? La respuesta es SÍ.

Por otro lado cabe preguntarse si hay que trabajar sobre la identificación y desarrollo de los líderes, nuevamente la respuesta es SÍ.

Es preciso remarcar que la identificación de líderes debe hacerse con la responsabilidad y objetivo de que sirvan a la institución para la cual trabajan, aportando más valor y no para generar una nueva jerarquía. De hecho, los líderes no son necesariamente managers y el entorno también los define. Pueden existir liderazgos de menor y mayor duración, lo cual implica que se trata de un proceso continuo. El desafío es aún mayor para las grandes corporaciones donde los tejidos de poder son complejos y se generan burocracias atadas a los controles.

Si se lo considera aisladamente el management es una actividad cara y poco eficiente, pero es la respuesta más común al dilema de crecimiento de las empresas y su verdadero propósito debe ser el de asegurar que la empresa tenga un desarrollo sostenible. Contrariamente a esto, muchas estructuras gerenciales solamente enlentecen los procesos de toma de decisiones e incrementan los riesgos de tomar malas decisiones.

Un desafío de las empresas modernas es el de asegurar que las características propias y los diferenciales respecto de la competencia no se pierdan. En procesos de crecimiento y en particular procesos de fusiones, es vital proteger estas características. Las estructuras jerárquicas pueden o no ser una garantía para esto, sin embargo, el liderazgo bien manejado es sin dudas vital y no siempre se solapa perfectamente con las rígidas estructuras gerenciales.

Como vimos en la encuesta realizada la identificación con la empresa en un proceso de fusión es muy irregular. No obstante existen otros vínculos de los empleados que pueden utilizarse como palanca de motivación. Es recomendable trabajar sobre el compromiso de los empleados no sólo con la empresa sino entre ellos, logrando que exista reconocimiento entre pares y también condena entre los mismos. Como surge de



la encuesta los vínculos personales tienden a ser más fuertes que los laborales, por lo cual es inteligente aprovecharlos y obtener un mayor grado de compromiso de los empleados por tener que responder a sus propios objetivos y a los objetivos de sus compañeros. Se deben generar entonces instancias en las que los empleados establezcan de manera formal cuál es su propia misión dentro de la empresa y que periódicamente existan evaluaciones de cumplimiento en forma individual y grupal, ayudando así a lograr las metas de la organización.

A su vez, de la encuesta surge que los empleados tienden a estar insatisfechos con su nivel de responsabilidades. Delegar responsabilidades siempre implica un riesgo para las empresas pero si no se hace el crecimiento no puede lograrse. Es importante que las responsabilidades sean delegadas en forma conjunta con la obligación de rendir cuentas. Luego debe existir un sistema que permita evaluar de qué forma se utilizó la responsabilidad delegada, premiando y castigando en función de los resultados. Aquí es vital proveer de sistemas de información que faciliten la toma de decisiones y que la descentralización sea lo más amplia posible, otorgando así velocidad y creatividad a la hora de generar respuestas a un mercado cada vez más exigente. El “tráfico” dentro de la empresa debe ser fluido, dando la sensación de que el flujo de arriba hacia abajo es de “expertise” y “coaching” y que el flujo de abajo hacia arriba es de respuestas y soluciones inteligentes. Una mayor red de responsabilidades bien administrada generará indefectiblemente un mayor nivel de necesidad de comunicación entre empleados, horizontal y verticalmente, facilitando así otro aspecto que es valorado por los empleados de las empresas, la comunicación y los canales para la misma.

Finalmente, se deben identificar aquellos procedimientos que le generan un hándicap a la organización versus el mercado, para lo cual es muy importante la participación de los empleados a todo nivel. Una vez identificados debe evaluarse objetivamente la posibilidad de modificarlos o eliminarlos.

En definitiva el objetivo debe ser la búsqueda continua de un nivel de coordinación y sincronización interna que permitan a las empresas manejarse como negocios ágiles, creativos y flexibles con el menor nivel de estructura posible. Para esto las empresas deben generar el mayor nivel posible de auto-gerenciamiento, ampliando los espacios para la toma de decisiones. La institucionalización de una cultura corporativa fuerte es



Liderazgo, factor clave de éxito en fusiones bancarias.

vital para lograr este objetivo. La generación de “embajadores” de dicha cultura o líderes a los cuales se les escucha es la forma de esparcir y permeabilizar dicha cultura a todo nivel en la organización.

Se debe lograr entre los colaboradores de la empresa un sentido de sociedad y reciprocidad mutua. Las jerarquías se deben construir en función de las distintas capacidades y “expertise” de los colaboradores y las opiniones de aquellos que están más cerca de los problemas diarios debe ser considerada. La misión de la compañía debe ser el verdadero motor que impulse a los distintos esfuerzos individuales, siendo este el camino que debe transitarse para asegurar la sostenibilidad de la empresa en el mediano y largo plazo.



BIBLIOGRAFIA

Bergara, M. y Tansini, R. (2000). *La banca uruguaya en los noventa*. Mario Bergara y Ruben Tansini. Montevideo, Uruguay: Departamento de Economía, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República.

Boletín de Finanzas Corporativas y Recuperaciones (2008). *Fusiones y Adquisiciones*. (Informe N°3). Venezuela: Espiñeira, Sheldon y Asociados firma miembro de PriceWaterhouseCoopers.

Briner, Robert F. (2005). *Deals From Hell, M&A Lessons That Rise Above the Ashes*. Estados Unidos: Jhon Wiley & Sons Inc.

Cialdini, Robert B. (2007). *Influece, the psychology of persuasion Rev. ed.* Estados Unidos: HarperCollins

Díaz, R. (2003). *Historia económica del Uruguay*. Uruguay: Editorial Taurus.

Goleman, D. (dic 1988). *What makes a leader?*, Boston Estados Unidos: Harvard Business Review.

Hamel, G. (dic 2011). *Let's fire all the managers*, Boston Estados Unidos: Harvard Business Review.

Keegan, J. (1987). *The mask of command*. Estados Unidos: Penguin Book

Pink, D. (2011). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Estados Unidos: Riverhead Trade.

Prentice W.C.H. (ene 2004) *Lo que hacen los grandes líderes*. Boston Estados Unidos: Harvard Business School Publishing Corporation

Straub, T. (2007). *Reasons for Frequent Failure in Mergers and Acquisitions - A Comprehensive Analysis*, Alemania: Deutscher Universitäts Verlag.

The Center for army leadership. (2004). *The U.S. army leadership field manual*. Madison, Wisconsin, Estados Unidos: McGraw-Hill



ANEXO I

ENCUESTA

1. Sexo

Masulino
Femenino

2. Edad

Entre 20 y 28 años
Entre 29 y 35 años
Entre 36 y 45 años
Más de 45 años

3. Estado Civil

Casado/ a
Soltero/a – Divorciado/a

4. Hijos

Si
No

5. Nivel de Estudios

Primaria
Secundaria
Terciaria completa
Maestría

6. Antigüedad como empleado bancario

Hasta 5 años
De 5 a 10 años
De 11 a 20 años
De 21 a 30 años
Mas de 30 años

**7. Banco al que pertenecía previo a la fusión**

B

C

Ingresa durante o después de la fusión

8. Cargo

De auxiliar de ingreso a sub-jefe

De jefe a Contador

Encargados de Sucursales

Gerentes con menos de 4 años de antigüedad

Gerentes con más de 4 años de antigüedad

Directores

9. Personal

a

Cargo

Sin personal al cargo

Hasta 5 personas

De 6 a 10 personas

De 11 a 30 personas

Mas de 30 personas

10. Evalúe los siguientes atributos de su trabajo (del 1 al 5 siendo 1 muy malo y 5 excelente)

Nivel de ingreso

Seguridad laboral

Satisfacción con sus responsabilidades

Horario y otros beneficios

Ambiente laboral

Flexibilidad laboral

Instalaciones edilicias

Relación con sus asistentes

Relación con sus pares

Relación con sus jefes

Valoración de la empresa a los empleados

Reconocimiento de los esfuerzos individuales

Tiene oportunidades de agregar valor

Siente que su opinión es considerada

11. ¿Qué importancia le da a los atributos mencionados en la pregunta anterior?



Nivel de ingreso
Seguridad laboral
Satisfacción con sus responsabilidades
Horario y otros beneficios
Ambiente laboral
Flexibilidad laboral
Instalaciones edilicias
Relación con sus asistentes
Relación con sus pares
Relación con sus jefes
Valoración de la empresa a los empleados
Reconocimiento de los esfuerzos individuales
Tiene oportunidades de agregar valor
Siente que su opinión es considerada

12. ¿Considera que su jefe es un buen líder y lo motiva?

Siempre
Generalmente
En ocasiones
Casi nunca
Nunca
Otro (por favor especifique)

13. ¿Cree que el banco tiene personal que cumple con los roles de líderes?

Si, en todos los sectores
Solo en algunos sectores
En muy pocos sectores
No
Otro (por favor especifique)

16. ¿Está de acuerdo que en Banco B hay un buen ambiente laboral?

No estoy de acuerdo
Estoy poco de acuerdo
De acuerdo
Muy de acuerdo

17. ¿Qué grado de pertenencia considera que tiene hacia Banco B?

Débil
Moderado
Alto
Muy alto
Otro (por favor especifique)



Liderazgo, factor clave de éxito en fusiones bancarias.

18. Le agradecemos que en pocas palabras defina qué es un buen líder para usted

19. Comentarios que quiera realizar y sienta que no hayan sido contemplados en las preguntas anteriores