

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL

**Su Rol, Desarrollo y Relación en el Sector
Bancario Argentino**

Autor: Vanina Momenti

Tutor: Mercedes Peláez Greco

BUENOS AIRES, MAYO 2015

Agradecimientos

A mis padres, Susana y Julián por su constante apoyo, cariño y ejemplo de vida, por enseñarme los valores del esfuerzo y el trabajo y ayudarme en todo momento.

A mi novio Juan Pablo, por ayudarme a ser una mejor persona y apoyarme incondicionalmente en cada una de mis decisiones.

A mis amigas de la vida por ser las hermanas que elegí y me acompañan en todos y cada uno de los proyectos que afronto con su ayuda y buena compañía.

A mis compañeros, profesores y tutores del posgrado, por compartir conmigo experiencias y conocimientos que me permitieron crecer como profesional y persona.

A todos aquellos que se tomaron unos minutos para colaborar y responder la encuesta o las entrevistar, por su aporte sumamente valioso para mí y a efectos de la investigación.

RESUMEN

Los miembros dentro de una organización, interactúan entre sí para alcanzar los objetivos del negocio y crecer profesionalmente alineados a la cultura de la compañía. Sin embargo, esto no es suficiente dado que existen otros factores propios de los individuos que contribuyen a su crecimiento laboral.

En los últimos años, ha tomado la inteligencia emocional un rol predominante en la organización como potenciador del desempeño.

Es el propósito de ésta tesis analizar la correlación entre la cultura organizacional de tres empresas del sector de servicios financieros argentino, y el desarrollo y/o necesidad del factor Inteligencia Emocional de sus colaboradores.

A efectos del presente trabajo se utilizará un diseño de análisis cuasi experimental donde se intentarán establecer relaciones de causa efecto entre las variables estudiadas (Inteligencia Emocional – Cultura Organizacional). La metodología de investigación será descriptiva ya que se buscará vincular, identificar, establecer y medir la correlación entre ambas variables en la industria bajo análisis.

Existe una tendencia creciente hacia la aplicación y uso de la Inteligencia Emocional que en nuestro país aún se encuentra poco difundida. A pesar de eso, ya se están mostrando signos de que las industrias multinacionales bancarias se encuentran en el buen camino; sin embargo, esto no sucede con las instituciones públicas del mismo rubro.

La retención y gestión apropiada de talento será de vital importancia y generadora de ventajas competitivas especialmente en la industria de los servicios. También, será clave una cultura organizacional apropiada y flexible que fomente el desarrollo tanto de las aptitudes técnicas como de las emocionales.

- Inteligencia Emocional.
- Cultura Organizacional.
- Bancos.
- Clima Laboral.

INTRODUCCIÓN

Tiempo atrás, el mero hecho de ser eficiente alcanzando objetivos era considerado como un indicador del éxito laboral; esta eficiencia se da como consecuencia de las habilidades, capacidades y comportamientos de las personas para realizar un determinado tipo de tarea o actividad.

Sin embargo, actualmente se está haciendo un mayor foco en las habilidades relacionadas con la posibilidad de una persona para interactuar efectivamente con pares y clientes. Estas habilidades son de aplicación general ya que se dan tanto dentro como fuera del lugar de trabajo y están directamente relacionadas con la conducta y el autoconocimiento.

Este cambio obliga a las organizaciones no solo a focalizarse en la eficacia, sino también en desarrollar a aquellas personas cuyo nivel de habilidades interpersonales sea superior a la media. De esta manera, aquellos más talentosos podrán alcanzar los objetivos optimizando el tiempo y los recursos disponibles. Así mismo por tener sus capacidades sociales más desarrolladas, podrán también generar un buen clima laboral de consenso e intercambio de ideas.

Los miembros de una organización interactúan y se relacionan dentro de un contexto dinámico, el cual está condicionado por la cultura y valores prevalecientes en el ambiente de trabajo.

En el caso puntual de la industria financiera argentina los valores compartidos por las entidades son: transparencia, confianza, credibilidad y solidez. Estos valores son necesarios y esperados por el cliente no significándoles un diferencial entre instituciones. Entonces, lo que tiempo atrás era suficiente para participar, competir y crecer en el mercado, hoy en día es propio de la industria de servicios bancarios.

A su vez, se genera una estandarización de servicios como medio para la reducción de costos y generación de escalas. Con sucursales más pequeñas, automatizaciones de procesos y reducciones de personal se busca aumentar la eficiencia operativa; por lo cual será clave una gestión del talento que innove y participe activamente generando ventajas competitivas en la atención y el servicio brindado en un contexto con recursos escasos.

Es por esto que, se torna necesario el desarrollo de ventajas competitivas dentro de la industria especialmente a través de los recursos humanos de la organización.

La capacidad de trabajar en equipo efectivamente con otras personas, sin importar las diferenciaciones de posiciones en la pirámide organizacional, requiere del desarrollo de las habilidades interpersonales. Serán estas capacidades las que les permitan enfrentar exitosamente los desafíos del negocio en una cultura organizacional dada; estas características culturales pueden facilitar la dinámica, o por el contrario dificultarla.

Entendemos entonces que para desarrollarse eficientemente dentro de una empresa es necesario ser autoconsciente, tener la capacidad de auto gestionarse eficazmente y poder ejercer influencia sobre los demás. Estos atributos mencionados son parte de la definición de la Inteligencia Emocional que cuenta con un papel protagónico dentro de los factores de éxito y desarrollo profesional.

Por otro lado, la Cultura Organizacional es sin duda el factor integrador en todas las organizaciones. Siendo así también determinante en la eficacia aplicada a los recursos, además se trata de un condicionante del comportamiento dentro de una organización.

Se considera por experiencia personal en la industria que una tipología cultural favorable es clave para permitir el desarrollo de carrera en todos sus aspectos, incluida la Inteligencia Emocional. Existen numerosos trabajos que muestran que la Inteligencia Emocional será un diferencial que deberá poseer toda la organización en el largo plazo, sin importar rango o posición.

Por todo lo presentado anteriormente, el objetivo principal de la presente investigación es analizar si el tipo de cultura organizacional en instituciones bancarias argentinas incide en el rol y desarrollo emocional de sus miembros.

A lo largo del siguiente trabajo se abordarán las siguientes problemáticas dentro de empresas de la misma industria:

¿Existen diferentes tipos de cultura organizacional?

¿El nivel de Inteligencia Emocional dependerá del tipo de cultura organizacional?

¿Condicionarán los orígenes de una organización el tipo de cultura y el nivel de inteligencia emocional presente en la misma?

Los objetivos generales del análisis son establecer si el tipo de cultura prevaleciente en una organización del rubro bancario puede incidir en el desarrollo emocional de sus miembros. En cuyo caso, se buscará también identificar qué tipo de cultura organizacional es más apropiada para desarrollar esta capacidad, y los efectos que puede tener el no fomentarla.

Los objetivos específicos son definir los términos de Cultura Organizacional e Inteligencia Emocional, al igual que identificar rasgos culturales predominantes en las organizaciones del muestreo.

También se intentará analizar y determinar el tipo de liderazgo, comunicación y motivación en las empresas seleccionadas; determinar un grado de inteligencia emocional de los empleados de la industria vinculado al tipo de cultura organizacional prevaleciente. Y finalmente analizar los resultados dentro del contexto y características de cada organización bajo análisis mediante una encuesta.

Las características del marco dentro del cual se llevará a cabo la investigación son:

- Se analizarán tres empresas de la industria bancaria en Argentina.
- No se cuentan con investigaciones previas que puedan utilizarse en la vinculación de los conceptos de Inteligencia Emocional y Cultura Organizacional en la industria bancaria.
- El tiempo de investigación será de cuatro meses.
- Se cuenta con una muestra representativa de cada entidad disponible para llevar adelante la encuesta del tema bajo análisis.
- El alcance geográfico será del Gran Buenos Aires y Capital Federal.

Marco Antropológico – Filosófico

Existen escuelas racionalistas que perciben al ser humano como un sujeto que tiene la capacidad de pensar y de tomar decisiones. Por otro lado, la Teoría de los Sistemas plantea que el hombre es un organismo que interactúa con el medio ambiente, formando parte de un sistema social y económico. Contrariamente, las teorías más modernas aseguran que el individuo es el recurso más importante dentro de la organización.

A grandes rasgos, el profesional del rubro financiero tiene como principal objetivo generar la optimización de ingresos y gastos con el fin de mantener en el tiempo el capital de la organización y obtener la maximización de la ecuación riesgo-beneficio para sus accionistas.

El proceso de toma de decisiones en una organización se da dentro de un contexto demandante y estresante donde la cultura organizacional y la inteligencia emocional juegan roles cada vez más importantes.

La industria bancaria argentina está sumergida en un período de cambio profundo, donde los modelos de negocio tradicionales están transformándose y evolucionando. Deben aprovecharse las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías para optimizar costos y mejorar la experiencia de cara al cliente. También a partir de todos los últimos acontecimientos que han afectado negativamente a la industria debieron implementarse y adaptarse nuevos procesos de control a nivel local e internacional.

El profesional de servicios financieros deberá esforzarse por ser lo más profesional, especializado, diligente y ético posible en un entorno de presión y cambio constante.

La Inteligencia Emocional, surgida de la rama de la Psicología, nos abre entonces una interesante serie de interrogantes como un medio para ser analizado dentro del contexto de la Administración, a partir de su observación en el sector bancario argentino.

Marco Conceptual

Inteligencia Emocional: es una nueva forma de ser inteligente y de comprender el comportamiento humano, mediante el control de las propias emociones y las ajenas. Ese control no debe entenderse como una contención o represión de las emociones, sino como la expresión regulada y adecuada de las mismas.

Cultura Organizacional: conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores que caracteriza a una organización o grupo de personas.

Industria Financiera: conformada por las instituciones financieras tales como bancos comerciales, los bancos centrales, las bolsas de valores, las empresas financieras, etc.

MARCO TEÓRICO

Capítulo I: La Inteligencia Emocional

El concepto de Inteligencia Emocional es de origen contemporáneo y se ha popularizado especialmente en la última década a través de investigaciones y publicaciones académicas sobre el tema.

Desarrollo

Orígenes de la Inteligencia Emocional:

La Inteligencia Emocional nace como una nueva manera de entender la Inteligencia y una valiosa y útil herramienta para alcanzar tanto las metas y objetivos personales como aquellos organizacionales; consiste en una nueva forma de ser inteligente y de comprender el comportamiento humano.

Es relevante comprender que para desarrollarse profesionalmente en cualquier industria, no sólo será importante el coeficiente intelectual sino también la Inteligencia Emocional.

La inteligencia Emocional se entiende principalmente como el control de las emociones propias y ajenas. Las emociones influyen constantemente en las relaciones interpersonales y pueden tener un impacto negativo en el clima laboral y el alcance de los objetivos.

Orígenes y Principales Aportes en Inteligencia Emocional:

- El Dr. Wayne Dyer¹ en el libro "Tus Zonas Erróneas" comienza a cuestionar el coeficiente intelectual como elemento único comúnmente testado para evaluar que tan inteligente es una persona en el año 1976.
- Howard Gardner, psicólogo e investigador centrado en el campo de la educación además de profesor de la universidad de Harvard, en 1983 plantea un modelo en el que la inteligencia no es vista como un agrupamiento de capacidades específicas, sino como un conjunto de inteligencias múltiples, distintas y cuasi independientes.

¹ **Wayne W. Dyer**, escritor estadounidense de libros de autoayuda. Inspirado en la Psicología humanista, y en concreto, Abraham Maslow. Cree en la posibilidad de desarrollo de la persona más allá de "la normalidad" para llegar a una persona "sin límites".

- Reuven Bar-On psicólogo estadounidense, en el año 1988 propuso un modelo sobre cinco grandes componentes clave: percepción de uno mismo, expresión de uno mismo, componente interpersonal, toma de decisiones y manejo del stress. A su vez, estos engloban cada uno tres factores propios creando así un modelo de 15 escalas o factores medibles con la herramienta psicométrica creada por el mismo Bar-On llamado EQ-i.
- En 1990, los psicólogos Peter Salovey² de la Universidad de Harvard y John Mayer³ de la Universidad de New Hampshire, publicaron dos artículos académicos utilizando por primera vez formalmente el término de “Inteligencia Emocional”. Buscaron desarrollar la forma de medir científicamente las habilidades emocionales de las personas y afirmaron que existían personas con un coeficiente emocional superior.
- En 1995 el libro “Inteligencia Emocional” de Daniel Goleman fue el impulsor del concepto en el común del público norteamericano. Recolectó información acerca del comportamiento cerebral y las emociones. Creó su propia y nueva definición de inteligencia emocional a partir de los conceptos de Mayer y Salovey.
- Robert Cooper y Ayman Sawaf en 1997 publican el libro “La Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las Organizaciones”, en donde publican el primer test estadísticamente aprobado para medir el coeficiente emocional.
- En 1998, Daniel Goleman escribe otro libro llamado "La Inteligencia Emocional en la Empresa" donde explica sus experiencias y estudios en diferentes empresas. Describe veinticinco aptitudes emocionales que fundamentalmente debe tener un gerente o empleador para ser emocionalmente exitoso en las organizaciones y en el manejo de recursos humanos.
- Actualmente el concepto sobre la Inteligencia Emocional es relativamente nuevo y continua evolucionando. Siguen también efectuándose

² **Peter Salovey**, rector de psicología en la Universidad de Yale, ha escrito 13 libros y publicado más de 350 artículos de revistas y ensayos, se centró principalmente en la emoción y el comportamiento humano de la salud.

³ **John D. Mayer**, psicólogo reconocido, co-desarrollador junto al Dr. Peter Salovey del test MSCEIT. Desarrolló un marco integrado en psicología de la personalidad.

investigaciones y avances al respecto, sobretodo en un mundo que avanza cada vez más hacia el desarrollo de las aptitudes blandas.

Teorías de la Inteligencia Emocional

Haremos referencia principalmente a la investigación de Daniel Goleman⁴, quien ha sido el principal referente en la materia de Inteligencia emocional.

Goleman define a la Inteligencia Emocional como: “La capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en las relaciones.” (Goleman, 1995, p. 54).

Otros autores referentes del tema efectúan las siguientes definiciones de Inteligencia Emocional: “La capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia.” (Cooper & Sawaf, 1997, pág. 14).

“Un subconjunto de la inteligencia social que comprende la capacidad de controlar los sentimientos y emociones propias así como también las de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar nuestro pensamiento y nuestras acciones.” (Mayer & Salovey, 1990, p. 13).

El control de las emociones no debe entenderse como una forma de contención o represión, sino que es la expresión regulada y adecuada de los sentimientos y emociones.

Existen preconceptos sobre situaciones, personas y el mundo en general. Estos condicionamientos hacen imposible eliminar por completo los prejuicios y emociones en el ámbito laboral.

Es posible lograr manejar las emociones negativas para discriminar y suprimir aquellas nocivas y que puedan afectar el clima laboral de la organización.

⁴ **Daniel Goleman**, psicólogo estadounidense, nacido en Stockton, California. Trabajó como redactor de la sección de ciencias de la conducta y del cerebro en el New York Times. Fue cofundador de la Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning en el Centro de Estudios Infantiles de la Universidad de Yale.

Importancia de la gestión de la Inteligencia Emocional en las Organizaciones

Las personas emocionalmente inteligentes son capaces de regular su conducta y dar respuestas adecuadas a cualquier tipo de situación que enfrenten.

Es común que existan profesionales con un nivel alto de competencias técnicas desarrolladas. Sin embargo, suele darse también una marcada deficiencia en el manejo de las relaciones interpersonales.

La falta de habilidades emocionales en situaciones de stress puede generar la pérdida de control de los actos y la precipitación en la toma de decisiones. Al respecto, Daniel Goleman corrobora: “Se dice que, para lograr el éxito profesional, las competencias técnicas componen el 20% del total mientras que, son las competencias emocionales las que corresponden al 80% restante.” (Goleman, 1995).

Se ha demostrado que aquellas personas que más alto o más rápidamente ascienden en sus carreras profesionales son aquellas que poseen un mayor coeficiente de Inteligencia Emocional; gestionar adecuadamente la Inteligencia Emocional implicará lograr que los líderes prioricen lo emocional por sobre lo racional en las relaciones interpersonales.

Existen situaciones laborales diarias con contenido emocional como las evaluaciones de desempeño o las reuniones de coaching y mentoreo. Estos momentos pueden ser opacados por una mala reacción emocional que nublará el buen juicio o dejará al líder incapaz de dar una respuesta racional y sensata:

“Comprender esta irracionalidad del cerebro humano es esencial para saber cómo las personas se relacionan, o no lo hacen, entre sí, es el elemento clave en una colaboración con éxito para motivar, dirigir o liderar equipos humanos.” (Goleman, 2010, pág. 56).

Dentro de las empresas lograr contratar al personal más brillante y apto para alguna posición en particular requiere de tiempo y dinero. Puede suceder que ante una incorporación requerida con urgencia se privilegien aspectos más tangibles y fácilmente identificables de los candidatos. Acelerando los procesos se dejan de lado las aptitudes y capacidades interpersonales de los mismos dado que son más difíciles de medir.

Esta falta de Inteligencia Emocional puede ser causante de la dificultad actual que tienen los supervisores, jefes o gerentes para empatizar con sus equipos y transmitirles instrucciones y mensajes eficazmente.

Actualmente el mundo laboral continúa mutando y en las búsquedas de trabajo no solo se está queriendo encontrar al más capacitado; también se efectúan actividades de interacción grupales para identificar cómo se comportan y actúan entre los mismos participantes.

Daniel Goleman dice que un trabajador exitoso es una persona con alto desempeño, capacidades y habilidades técnicas y emocionales altamente desarrolladas. (Goleman, 1995).

“El caso de un vendedor que no tuviera habilidades de trato con el público, un empresario sin motivación por su empresa o un negociador sin autocontrol. A estas personas un Master en Harvard no les servirá de nada, porque tardarán poco el echar a perder su trabajo por un mal conocimiento de sus emociones”. (Cooper & Sawaf, 1997, pág. 43).

Componentes de la Inteligencia Emocional

En el siguiente cuadro se resumen los elementos que, según la teoría de Daniel Goleman, conforman la Inteligencia Emocional y que serán desarrollados posteriormente:

	DIMENSIONES	APTITUDES
APTITUDES PERSONALES	AUTOCONOCIMIENTO	(1)Conciencia emocional (2)Autoevaluación precisa (3)Confianza
	AUTORREGULACIÓN	(4)Autocontrol (5)Confiabilidad (6) Escrupulosidad (7)Adaptabilidad (8)Innovación
	MOTIVACIÓN	(9)Añ de triunfo (10)Compromiso (11) Iniciativa (12)Optimismo
APTITUDES SOCIALES	EMPATÍA	(13)Comprender a los demás (14)Ayudar a los demás a desarrollarse (15)Orientación hacia el servicio (16)Aprovechar la diversidad (17)Conciencia política
	HABILIDADES SOCIALES	(18)Influencia (19)Comunicación (20)Manejo de conflictos (21)Liderazgo (22)Catalizador de cambios (23)Creador de vínculos (24) Colaboración y cooperación (25)Habilidades de equipo

Aptitudes Personales

Autoconocimiento

Ser consciente de sí mismo es el primer componente de la inteligencia emocional. Implica tener conocimiento de las propias emociones, fortalezas y debilidades. Aquellos con un alto nivel de autoconocimiento son honestos consigo mismos y con los demás y reconocen de qué forma sus propios sentimientos los afectan a ellos y a su entorno.

Una persona autoconsciente conoce las circunstancias en su trabajo que lo afectan negativamente; al saber esto planeará las tareas con anticipación.

El ser autoconsciente se extiende también al entendimiento de los valores y objetivos. Esta persona será contundente al momento de rechazar una posible oferta de trabajo tentadora económicamente si la misma no se encuentra alineada con sus metas y principios. Prefieren resignar dinero frente a una tarea desafiante y un posible crecimiento profesional. (Goleman, 1995).

Las personas autoconscientes serán honestas al admitir sus fallas. Cuentan también con un buen sentido del humor que los hace capaces de burlarse de sí mismos; consideran las críticas como constructivas y no las interpretarán negativamente o como una amenaza.

Quienes poseen autoconsciencia conocen sus capacidades y limitaciones por lo que no aceptarán tareas para las cuales no se consideran capacitados. Sabrán cuándo pedir ayuda y colaboración ya que todos los riesgos laborales que asumen son previamente premeditados.

El autoconocimiento engloba las siguientes aptitudes:

- Conciencia Emocional: conocer las emociones propias y su incidencia en el desempeño y la toma de decisiones.
- Autoevaluación precisa: saber identificar las fortalezas y debilidades propias.
- Confianza en uno mismo: saber de lo que se es capaz y las facultades que se tienen.

(Goleman, 1995)

Autorregulación

Los impulsos muchas veces condicionan la forma de expresar las emociones. No es posible ignorar los impulsos pero si poder identificarlos y canalizarlos de manera efectiva.

Las personas que controlan sus sentimientos e impulsos son razonables, crean un ambiente laboral de confianza y equidad donde se reduce el radio pasillo drásticamente y la productividad aumenta.

Las personas talentosas se concentran y focalizan en la organización y no tienen intenciones reales de abandonarla. La autorregulación adecuada tiene un efecto multiplicador e intensificador; Goleman dice que nadie del equipo quiere ser reconocido como irritable y malhumorado cuando su jefe es conocido por su amabilidad y buen carácter.

Quienes logran dominar sus emociones pueden actuar como agentes de cambio ya que no entran en pánico y manejan la presión. A medida que las iniciativas de un proceso de reingeniería avanzan son capaces de acompañar este cambio o incluso, liderarlo. La autorregulación en todos los niveles es una ventaja competitiva ya que no permitirá la toma de decisiones precipitadamente y se analizarán correctamente.

Una persona autorregulada tendrá una propensión a la reflexión y el pensamiento, aceptación del cambio, integridad y habilidad para desestimar los instintos impulsivos.

Junto a la autoconciencia, la autorregulación no suele ser recompensada directamente en las organizaciones, se valora si una persona la posee pero no se la trabaja para generarla y mejorarla. Las personas que pueden dominar sus emociones efectivamente suelen ser consideradas como frías y faltas de pasión contrariamente a los estilos de liderazgo clásico. Esta teoría identifica las explosiones laborales como signos de carisma y poder.

La autorregulación engloba las siguientes aptitudes:

- Autocontrol: manejo de las emociones y los impulsos.
- Confiabilidad: siempre demostrar honradez e integridad.

- Escrupulosidad: ser responsable a la hora de cumplir las tareas.
- Adaptabilidad: ser flexible y poder adaptarse a cambios.
- Innovación: promover las ideas y enfoques nuevos.

(Goleman, 1995).

Motivación

Los líderes generalmente son presionados para alcanzar objetivos que superen las expectativas. A algunas personas las motivan factores externos tales como un sueldo más alto, el status de una posición o el ser parte de una importante empresa. Mientras que otros, considerados como líderes innatos, son motivados meramente por el deseo de alcanzar logros y ser superiores, es por esto que consideran como secundarios a los factores externos.

Los líderes motivados por factores internos poseen pasión por el trabajo, buscan desafíos, les encanta aprender y se enorgullecen de un trabajo bien hecho. Les incomoda dejar las cosas como están y siempre están buscando la manera de mejorar tareas y procesos. Cuestionan el porqué de los procesos y están ansiosos por explorar y ahondar profundamente en su trabajo. Lo más importante es que siempre quieren mejorar su desempeño, teniendo herramientas para poder cuantificarlo y medirlo.

Las personas con alta motivación permanecen optimistas sin importar la situación ya que se relaciona directamente con la capacidad de autorregulación para superar un fracaso o retroceso.

Los empleados altamente comprometidos tienden a permanecer en las organizaciones a pesar de mejores ofertas que les puedan ofrecer en el mercado si consideran que su puesto actual es desafiante.

La motivación engloba las siguientes aptitudes:

- Afán de triunfo: el esfuerzo por superarse y sobresalir.
- Compromiso: con los objetivos del equipo y de la organización.
- Iniciativa: para lograr aprovechar oportunidades.

- Optimismo: no dejarse superar por los obstáculos e ir por el objetivo.

(Goleman, 1995).

Aptitudes Sociales

La empatía

La empatía se define como: "Identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro" (Real Academia Española, 2014).

Ser conscientes de lo que otros están sintiendo sin necesidad de preguntarlo es la esencia de la empatía.

No es común que otra persona en el ambiente laboral comente abiertamente sus sentimientos o estado de ánimo, por lo que es importante saber interpretar su tono de voz, gestos, expresiones, etc. La habilidad de poder percibirlo surge de capacidades propias y básicas del individuo; si no se conoce a uno mismo y se pueden manejar los propios sentimientos tampoco se podrá ser consciente de aquellos de los demás (Goleman, 1995).

A la falta de empatía se la conoce como torpeza social "Incapacidad de reaccionar de una manera emocionalmente acorde con los objetivos propios y las reglas del ambiente, en las distintas situaciones cotidianas, exhibiendo respuestas emocionales deficitarias, exageradas o inadecuadas". (Yagosesky, 2010).

Saber interpretar las emociones de los demás, percibir lo que les preocupa y sienten en un momento determinado, permitirá actuar adecuadamente en función de ello. Implica lograr comprender los intereses y problemas reales de una persona bajo lo que está siendo expuesto y demostrado explícitamente.

La empatía engloba las siguientes aptitudes:

- Comprender a los demás: lograr entender sus sentimientos y perspectivas.
- Ayudar a los demás a que se desarrollen: fomentar los desafíos y la capacidad de las personas.
- Orientación hacia el servicio: prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.

- Aprovechar la diversidad: para generar nuevas oportunidades y como ventaja competitiva.
- Conciencia política: interpretar las corrientes y tendencias sociales y políticas en el ambiente.

(Goleman, 1995)

Habilidades Sociales

Según Daniel Goleman las habilidades sociales requieren poder manejar con efectividad las emociones ajenas. Aquellos trabajadores con mejor performance son los que pueden identificar señales emocionales en los demás. Suelen convertirse en efectivos comunicadores y ejercer influencia sobre los demás.

La influencia no tiene que ver solamente con el poder formal, sino también en la forma de compartir y comunicar la visión, misión y objetivos de la organización. Es posible influir y afectar el estado de ánimo de los demás positiva o negativamente; este proceso de influencia se lleva adelante en forma constante e imperceptible pero es una parte importante y presente en la interacción humana.

Las emociones humanas dictaminan cómo reaccionar, escuchar y tomar decisiones; son mensajes que transmiten información relevante sin ponerlo necesariamente explícito en palabras.

Dado que las emociones implican un método de comunicación bastante eficiente, poder manejarlas permitirá aprovechar la influencia para hacer sentir involucrados a los miembros dentro de la organización. Aquellos trabajadores con alta performance conocen y manejan la influencia intuitivamente para percibir cómo reaccionan los otros y perfeccionando sus respuestas e interacciones.

Aquellos dotados de habilidades sociales logran manejar con diplomacia tanto situaciones tensas como personas difíciles. Suelen ser los primeros en detectar potenciales conflictos, identificar desacuerdos y ayudar a resolverlos. También alientan el debate y el intercambio de ideas entre todas las personas.

Las Habilidades Sociales engloban las siguientes aptitudes:

- Influencia: usar tácticas adecuadas de persuasión.

- Comunicación: escuchar y transmitir mensajes convincentes.
- Manejo de conflictos: saber negociar y resolver desacuerdos.
- Liderazgo: inspirar y guiar a grupos e individuos.
- Catalizador del cambio: saber cuándo iniciarlo y/o manejarlo.
- Establecer vínculos: crear lazos.
- Colaboración y colaboración: poder trabajar en equipo para alcanzar objetivos compartidos.
- Habilidades de equipo: generar la sinergia adecuada para el trabajo en equipo.

(Goleman, 1995)

Conclusión

En las selecciones de personal se tiende cada vez más a exponer al candidato a situaciones incómodas o estresantes, estas actividades están enfocadas a poder identificar cómo reaccionan los postulantes ante tales estímulos y con sus pares.

En la Universidad de Management de Yale en el año 2013, ya estaba siendo testeado el nivel de habilidades emocionales de los aspirantes a ingresar a la prestigiosa casa de estudios. De esta forma, la Universidad ya ha marcado tendencia e iniciativa en el marco de la Inteligencia Emocional para otras Universidades corroborando su importancia. (Giang, 2013).

El Liderazgo será implementado exitosamente por las personas que reúnan las cualidades tanto de “Inteligencia racional” como también de “Inteligencia emocional”. Aquellos que reúnan ambas Inteligencias podrán entender y motivar a sus equipos de la forma más adecuada.

Capítulo II: Cultura Organizacional

El concepto de cultura, al igual que el de la Inteligencia Emocional, es relativamente moderno en cuanto a su aplicación a la gestión de organizaciones. En los últimos años se ha demostrado su importancia para comprender el comportamiento y gerenciar lo mejor posible al capital humano dentro de una organización.

La cultura organizacional condiciona y determina el comportamiento individual y grupal. Se define como el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los miembros.

La cultura es el marco en el cual los empleados se desempeñan diariamente en sus tareas. La misma suele replicarse en todos los niveles de la organización pero puede también existir una subcultura en un área, sector o grupo en particular.

La cultura organizacional es intangible dado que no se la puede tocar ni ver. Sin embargo sobrevuela permanentemente el ambiente laboral en el día a día y ejerce condicionamientos sobre los individuos de la organización.

Desarrollo

Teorías de la Cultura Organizacional

Sobre éste tema Keith Davis hace mención a que la cultura es la forma en la que comúnmente se comporta una sociedad y que la misma afecta todas sus acciones aunque no sea directamente percibido por las personas.

Este autor hace hincapié en que los miembros de una organización aceptan y consideran como propia la cultura dada, los mismos no ejercen oposición dado que los rasgos culturales suelen encontrarse sumamente arraigados. De esta forma la gente acepta y se adapta a la cultura conviviendo con ella en el día a día. (Davis, 1993).

Charles Handy es el pensador en Management más influyente y conocido de Europa y es quien ha introducido el concepto de "Sociedad comunitaria" en el Management. Handy dice que el verdadero patrimonio de las organizaciones es la gente, y que para retenerlos debe tratárselos como algo más que simples empleados.

Handy tipifica a la cultura haciendo un paralelismo con los dioses de la mitología griega:

- Cultura del Poder (Zeus): Zeus representaba el patriarcado con poder y generalmente se asocia a organizaciones estructuradas como departamentos funcionales. Suele representarse como una telaraña que se expande desde el centro de la misma organización donde lo más importante son los círculos que cruzan a la telaraña. Estos círculos indican el poder que va disminuyendo a medida que se alejan del centro. El estar relacionado con el núcleo importa más que cualquier posición formal.

En Argentina suele verse reflejado en las pymes, especialmente en aquellas familiares. En estos casos Zeus (o el fundador) no suele tener demasiada capacitación formal en Management. En el día a día prefiere el contacto personal para tomar decisiones rápidamente.

Este tipo de cultura agrupa personas que tiende a pensar de la misma manera, utilizando mucho la empatía y el contacto personal en las comunicaciones y no tanto las formalidades.

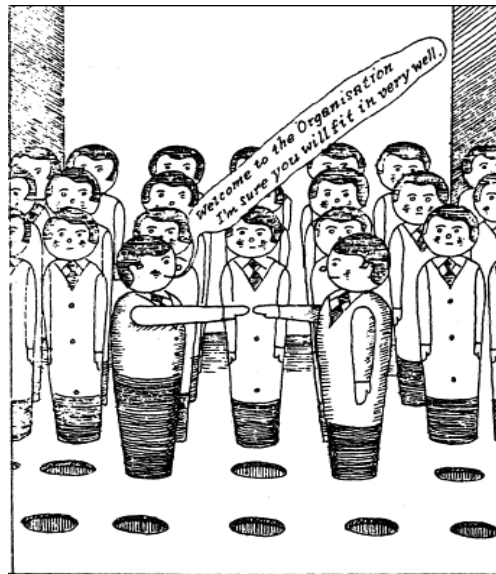
Al estar en un ambiente de relativa confianza suelen escatimarse los procedimientos de control. Se valora al individuo con libertad y se lo recompensa por el desempeño castigando duramente los errores.

Zeus confía más en la comunicación informal que en los informes y reportes, haciendo más dinámica la toma de decisiones al eliminar la burocracia.

- Cultura de Rol (Apolo): se basa en el Dios de las reglas y el orden relacionándose a una cultura burocrática tradicional y de control. Una gerencia de éste tipo ordena y estandariza el trabajo para controlar lo que hace la gente. Suele considerarse a las personas como limitadas a efectuar sus tareas específicas. En éste tipo de cultura las supervisiones sólo están para asegurar que nadie haga algo diferente a lo que debe hacer ya que los gerentes son los que “piensan” y toman decisiones mientras que los demás sólo “hacen”.

Estos líderes son secuenciales y lógicos; su premisa es que con la información adecuada, las capacidades y la experiencia necesaria la decisión que se tome será la correcta. La cultura de rol podría graficarse como un templo con pilares, estas columnas representan las tareas unidas por el Management solamente en la parte

de la cumbre. No se adaptan fácilmente al cambio y suelen ignorarlo. La autoridad es reconocida y respetada, el poder surge de la posición que se ocupa y el organigrama es la forma de esquematizarlo.



Apollonians at Work

(Handy, 1996)

- Cultura de los Proyectos (Atenas): este tipo de cultura se da en equipos pequeños, especializados y altamente calificados que con una estructura matricial. Se orientan a la obtención de resultados específicos en un tiempo determinado para solucionar problemáticas específicas.

La Administración implica la búsqueda y definición de problemas. Una vez planteada la situación asigna un equipo especial para resolverlo. El talento, la iniciativa y la creatividad son altamente valorados.

La cultura de Atenas ve al Management como la continua y exitosa resolución de problemas juzgando la performance en términos de problemas resueltos.

Puede representarse como una red, formando equipos interdisciplinarios enfocados en resolver un problema particular en un momento dado. El poder está dentro de la red y se lo vincula a las capacidades. Se fomenta el esfuerzo y el respeto dentro de los equipos y se considera a la gente como generadores de recursos fomentando el desarrollo y el consenso.

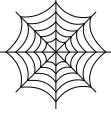
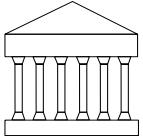
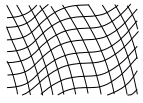
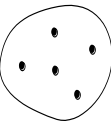
Está directamente relacionado a organizaciones de consultoría, Investigación y Desarrollo y Publicidad.

- Cultura de las Personas (Dionisio): se basa en las personas que se considera están por sobre la organización. En Argentina se vincula por ejemplo a los estudios de servicios profesionales (abogados, contadores, médicos, etc.).

Cada socio aporta su experiencia y clientes propios y es el individuo quien ayuda a la organización a cumplir sus objetivos no quedando subordinado a la misma.

Se puede graficar mediante un grupo de puntos individuales e independientes que son encerrados dentro de un círculo. Se preserva la identidad de cada uno de los miembros al tiempo que se apoyan entre unos y otros.

No se reconocen jefes, aunque puede existir la figura de un coordinador que facilite las tareas diarias, no existe tampoco la figura de castigos y los premios son por decisión de los pares.

Tipo Cultural	Representación Gráfica	El Dios
Poder		Zeus
Rol		Apolo
Proyectos		Atenas
Personas		Dionisio

(Handy, 1996).

Que una organización se vuelque hacia uno u otro tipo de cultura dependerá de una serie de factores según indica Handy:

- Tamaño: cuanto más grande sea una organización, más tenderá a ser una cultura de roles dado que aumenta la necesidad de supervisión y controles.

Se tiende a la burocratización y estandarización del trabajo disminuyendo la comunicación.

- Ciclo de vida de la organización: cuanto menor la vida útil más tenderá la organización a volcarse a un tipo cultural de proyecto.
- Organización del trabajo: si es por ejemplo línea de producción o repetición de trabajo (como en el caso de las instituciones bancarias) tenderá hacia un tipo cultural de roles. Si la organización del trabajo es independiente (artículos de confección artesanales) tenderá a un tipo cultural de Poder.
- Características particulares de la gente: una cultura será predominante sobre otra según la sociedad en la que se encuentre ya que se genera un condicionamiento previo por el ambiente. En Argentina según la ubicación de la organización se administrará diferentemente el poder. No será lo mismo desempeñarse en Capital Federal que en Salta o Santa Cruz, algunos favorecerán más las jerarquías mientras otros se preocuparán en cambio por factores de incertidumbre, regulaciones, etc.

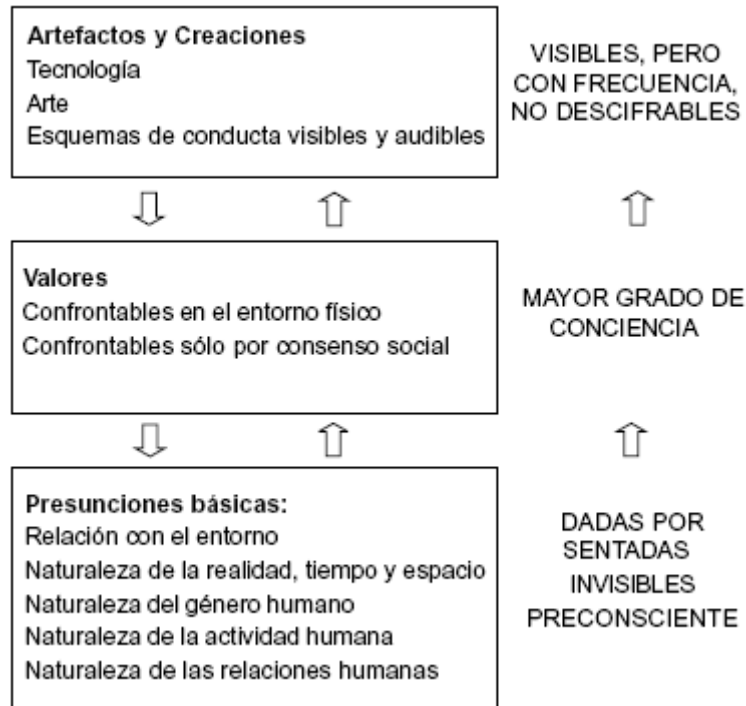
Edgar Shein, pionero en los estudios de comportamiento organizacional, resumió sus investigaciones en la siguiente cita: “Existe la posibilidad, poco considerada en la investigación sobre liderazgo, que lo único realmente importante que hacen los líderes sea la creación y la conducción de la cultura”.

Este mismo autor también define a la cultura organizacional como:

“Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna. Que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”. (Shein, 1992).

En la cita de Schein se vincula el liderazgo efectivo con la cultura organizacional y plantea cómo a través de esta relación puede llegar a comprenderse el comportamiento de los miembros. El concepto aplica dentro de una organización que se encuentra en constante interacción con factores externos.

Este mismo autor nos habla también de 3 niveles culturales dentro de una organización:



(Schein, 1992).

Los artefactos y las creaciones son las estructuras y procesos es decir, lo visible dentro de una organización como el lugar físico de trabajo. Son fáciles de observar pero muchas veces no del todo descifrables.

Al ser observables y tangibles es lo primero que debería ser analizado para estudiar la cultura prevaleciente en una organización.

Los valores adoptados y definidos incluyen las estrategias, objetivos y filosofías validados socialmente en la organización. Incluyen también las reglas y normas de comportamiento condicionando el modo de pensar, sentir y actuar de las personas.

Los supuestos básicos son aquellos relacionados a las medidas de adaptación externa o de integración interna. Por repetición y siendo exitosas son aceptadas por

los miembros de la organización, convirtiéndolas en creencias y sentimientos arraigadas en el inconsciente.

“La cultura de un grupo (organización) puede ser estudiada en estos tres niveles: el nivel de sus artefactos, el nivel de sus valores, y el nivel de sus supuestos básicos. Si uno no descifra el patrón de supuestos básicos que puedan estar operando, no se sabrá cómo interpretar los artefactos correctamente o cuanta credibilidad dar a los valores adoptados y declarados. En otras palabras, la esencia de la cultura radica en el patrón de supuestos básicos subyacentes, y una vez que se comprende éste, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales y tratar apropiadamente con ellos”. (Shein, 1992)

Las organizaciones tienen un fin y objetivos para sobrevivir en el contexto de su actividad, atraviesan ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad y carácter propio. Muchas veces se las considera como “micro sociedades” con procesos de socialización, normas e historia propias. Todos estos conceptos están relacionados con la cultura:

“La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales”. (Robbins, 1991, pág. 439).

A nivel general, la cultura se fundamenta en las creencias, valores y principios que dan sustento a la organización así como también los procedimientos y costumbres

que refuerzan los principios establecidos. Funciona como un sistema dinámico donde las acciones, el comportamiento y los resultados de la organización son consecuencia de los principios culturales de la misma.

La cultura organizacional describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Son las normas y valores compartidos por personas y grupos y que moldean la forma en que se interactúa dentro y fuera de la organización.

La cultura corporativa es a menudo considerada como el carácter de una organización ya que manifiesta la visión de los fundadores de la compañía, sus valores, las normas éticas y el estilo de dirección.

Características de la Cultura Organizacional

Cada organización es única y posee sus propias características, historia, procedimientos, sistemas, visión, misión, valores, clima laboral, objetivos, etc. Todos estos elementos conforman en su totalidad la cultura. Pueden ser más o menos dinámicas pero igualmente la cultura de la organización llega a ser conocida por la totalidad de sus miembros y el entorno.

La cultura se perpetúa entonces y se acrecienta con el correr del tiempo, la organización tiende a contratar y retener a aquellas personas que parecen congeniar con sus valores, costumbres y creencias y a expulsar a aquellos que no se adapten al ambiente de trabajo.

Tipos de Cultura Organizacional

Tipos Culturales Tradicionales		Tipos Culturales Modernos
<p>TIPO PATERNALISTA</p> <p>Ambiente amigable y familiar</p> <p>Cuida que sus miembros se sientan bien</p> <p>Protección a la gente</p> <p>Lealtad entre la empresa y la gente</p> <p>Receptividad frente a las demandas de los empleados</p> <p>Complacencia hacia la autoridad</p> <p>Seguridad de trabajo alta</p> <p>Buena comunicación y vínculo entre todos los niveles</p>		<p>TIPO EXIGENTE</p> <p>Énfasis en los resultados</p> <p>Eficiencia</p> <p>Éxitos individuales / Competencia interna</p> <p>Insensibilidad hacia las necesidades del otro</p> <p>Interesa más el sistema técnico que el humano</p> <p>Seguridad laboral vinculada al desempeño</p> <p>Se cree que las recompensas son un buen método para motivar</p> <p>Retribución vinculada a resultados</p> <p>Se castiga a quienes cometen errores</p> <p>El castigo más severo es perder el puesto.</p>
<p>TIPO APATICO</p> <p>Se desea mantener las cosas como están</p> <p>Se da importancia a las reglas y procedimientos</p> <p>Prudencia en la administración</p> <p>Interés por corregir desviaciones respecto de las normas</p> <p>Se evalúa a las personas por el cumplimiento de las normas</p> <p>Frente a los errores se implementan mayores controles</p> <p>Se evita el conflicto</p> <p>Se subestima la necesidad de innovar</p> <p>Tendencia a escribir más que a hablar</p> <p>Poca comunicación. La dirección</p>	<p>TIPO ANOMICO</p> <p>Incertidumbre y confusión</p> <p>Sensación de estar a la deriva</p> <p>Ausencia de objetivos y normas claras</p> <p>Sólo interesa lo inmediato</p> <p>Indiferencia por el desempeño de la gente</p> <p>Los éxitos no son recompensados</p> <p>Falta de compromiso</p> <p>Pérdida del entusiasmo / Mínimo esfuerzo</p> <p>Poca seguridad laboral</p> <p>La preocupación general de los empleados es evitar el despido</p>	<p>TIPO INTEGRATIVO</p> <p>Gran interacción entre la gente/ trabajo en equipo</p> <p>Relación de confianza y respeto</p> <p>Sinergia</p> <p>Interdependencia / Esfuerzo Común</p> <p>Innovación / Toma de riesgos y desafíos</p> <p>Alta preocupación por el desempeño individual y grupal</p> <p>Se evalúa a las personas por los deseos de trabajar en equipo</p> <p>Se trata de aprender de los errores</p> <p>Muchas reuniones formales e informales</p> <p>Comunicación ida y vuelta en múltiples direcciones</p>

(Blutman, 2007).

¿Por qué es tan importante la Cultura Organizacional?

La cultura organizacional es esencial en toda organización sin importar el tamaño, el origen y/o rubro de la misma. Siempre está presente tácita o explícitamente en cualquier rol que se ocupe y en todas las acciones y decisiones que se toman diariamente. Muchos autores han mencionado que los análisis organizacionales han sido hechos siempre en forma cualitativa con lo cual es difícil identificar objetivamente un tipo cultural predominante a nivel general.

Dado que es la cultura la que determina y condiciona comportamientos, establecerá pautas sobre las que se fundarán las estrategias, sistemas y estructuras de las organizaciones.

La cultura suele estar vinculada a la visión de la empresa (hacia donde se espera llegar en el futuro); de acuerdo a la cultura predominante será como se buscará lograr los objetivos de corto y mediano plazo para llegar a alcanzar la visión.

Modificar una cultura organizacional es sumamente difícil incluso en procesos de reingeniería por lo arraigada que suele encontrarse en todos los rincones de la organización.

En el caso de querer enfrentar un cambio de tales magnitudes, el éxito dependerá extremadamente del talento y de la aptitud de la gerencia para modificar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno.

Los factores culturales se adoptan generalmente de pares, van acompañando el desarrollo y evolucionando en el tiempo. La cultura al ser aprendida evoluciona acompañando nuevas experiencias y puede ser modificada si llega a entenderse la dinámica interna del proceso de aprendizaje. Es sumamente importante que los líderes, en caso de querer enfrentar un intento de cambio cultural cuenten con un alto grado de Inteligencia Emocional.

Al ser líderes emocionalmente inteligentes podrán empatizar y sociabilizar con los miembros de todos los niveles de la organización. Serán estos colaboradores quienes podrán convertirse en agentes de cambio y entenderán cómo funciona el proceso dinámico de características y transferencias culturales entre pares.

¿Cómo medir la Cultura Organizacional?

No existen modelos que midan la cultura organizacional ni que permitan compararlas fácilmente. Sin embargo podemos analizar las consecuencias y derivaciones de esa cultura tacita manifestada en acciones, historias, símbolos, entrevistas, cuestionarios, valores y creencias.

Las declaraciones de visión y misión de las organizaciones pueden dar una idea del tipo de cultura organizacional que se busca prevalezca por parte del fundador o directivos.

Si las organizaciones desean crear, mantener o modificar una cultura particular deben ser capaces de comunicarla eficazmente, sobre todo a las nuevas incorporaciones. Durante el primer tiempo en una empresa el empleado es más dócil para adoptar costumbres y hábitos mediante la sociabilización y es cuando deben inculcarse los valores culturales deseados.

Conclusión

La cultura se pone de manifiesto a través de las acciones, decisiones y comportamientos de las personas. Poniendo énfasis en su importancia para lograr gerenciar el factor humano correctamente.

Generalizando existen dos enfoques en los cuales los autores del tema se han basado: aquellos que analizan la cultura para entender y analizar el comportamiento organizacional y otros que en cambio, estudian el poder, los roles y estructuras como formas de transmitir y condicionar la cultura organizacional.

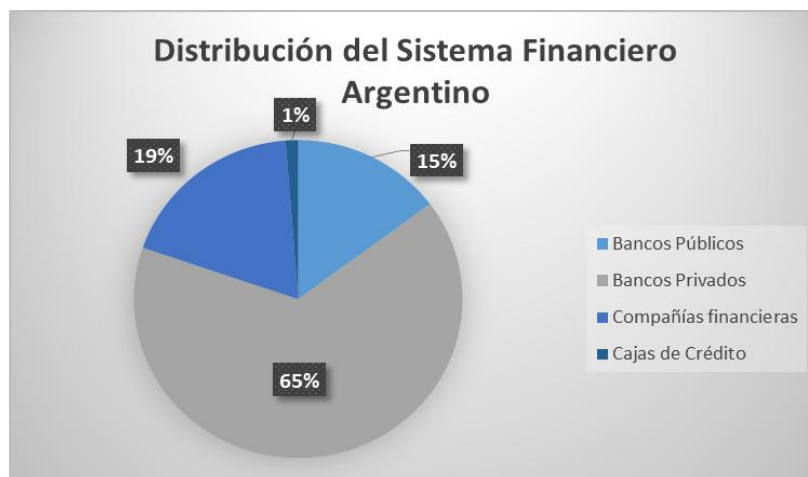
Puede decirse que una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

“El comportamiento de un individuo (B) en un tiempo dado, es una función que dependerá de la interacción entre las características personales (P) y el ambiente en el que se encuentra (E), o sea $B = f(P, E)$ ”. (Lewin, 1936).

Capítulo III – Industria de servicios financieros en Argentina

La industria de servicios financieros se ha caracterizado en la región y especialmente en Argentina por su alto nivel de competitividad (dentro de cada nicho y/o segmento en particular), a su vez, el mercado financiero en el país supo adaptarse a constantes y nuevos cambios regulatorios tanto a nivel local como aquellos provenientes desde los países de las respectivas casas matrices.

También es una industria altamente propensa a diferentes y cambiantes tipo de riesgos tanto internos como externos, lo que hace al sector financiero cada vez más complejo y dinámico.

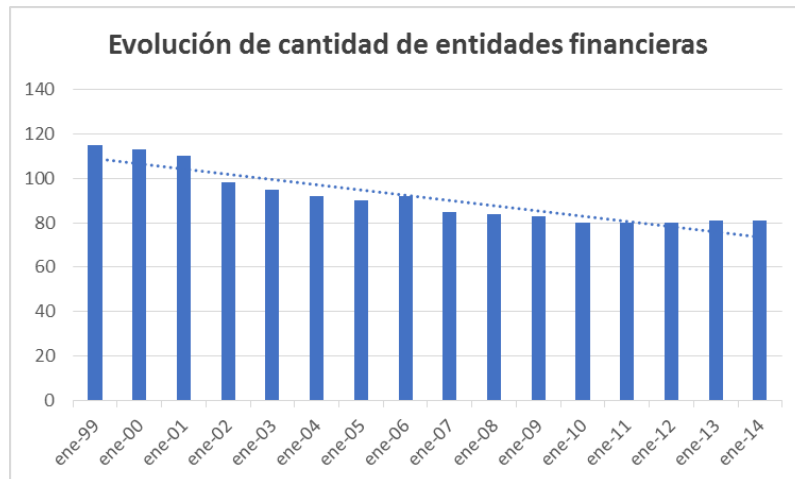


(Banco Central de la República Argentina, 2014).

Desarrollo

En las últimas décadas, se ha asistido a un proceso de reducción de la cantidad de entidades financieras en la Argentina. Aunque en realidad, también podría interpretarse como un retorno al “equilibrio” previo de la Ley de Entidades Financieras del año 1977, la cual modificó estructuralmente el sistema facilitando el ingreso de nuevos participantes al mercado al efectuar cambios hacia una política más laxa en controles y requisitos para operar. (Allami & Cibils, 2010).

Luego de la crisis bancaria del 2001, se asistió a un proceso de cambio en el rol de algunos bancos públicos nacionales y provinciales, especialmente dado por la necesidad de apalear el avance de los privados luego de la consolidación de las entidades que permanecieron en el país post “corralito”. (Banco Central de la República Argentina, 2014).



(Banco Central de la República Argentina, 2014).

En el gráfico anterior, se visualiza una tendencia decreciente en la cantidad de instituciones bancarias argentinas en los últimos 15 años. Sin embargo, luego de la crisis del 2001 se ha estabilizado alrededor de las 80 entidades que operan actualmente en el país.

Banco de la Provincia de Buenos Aires

Reseña Histórica

Su constitución se remonta al año 1822, cuando se creó el primer banco privado del país, “la Compañía del Banco de Buenos Aires” hoy conocido como “Banco Provincia”, que se convirtió en la primer institución de Hispanoamérica, primer sociedad anónima del país y emitió el primer billete nacional. En 1836, el banco se transforma en la Casa de la Moneda como una entidad mixta de gestión estatal, para finalmente en 1854, pasar a ser el Banco de la Provincia de Buenos Aires.

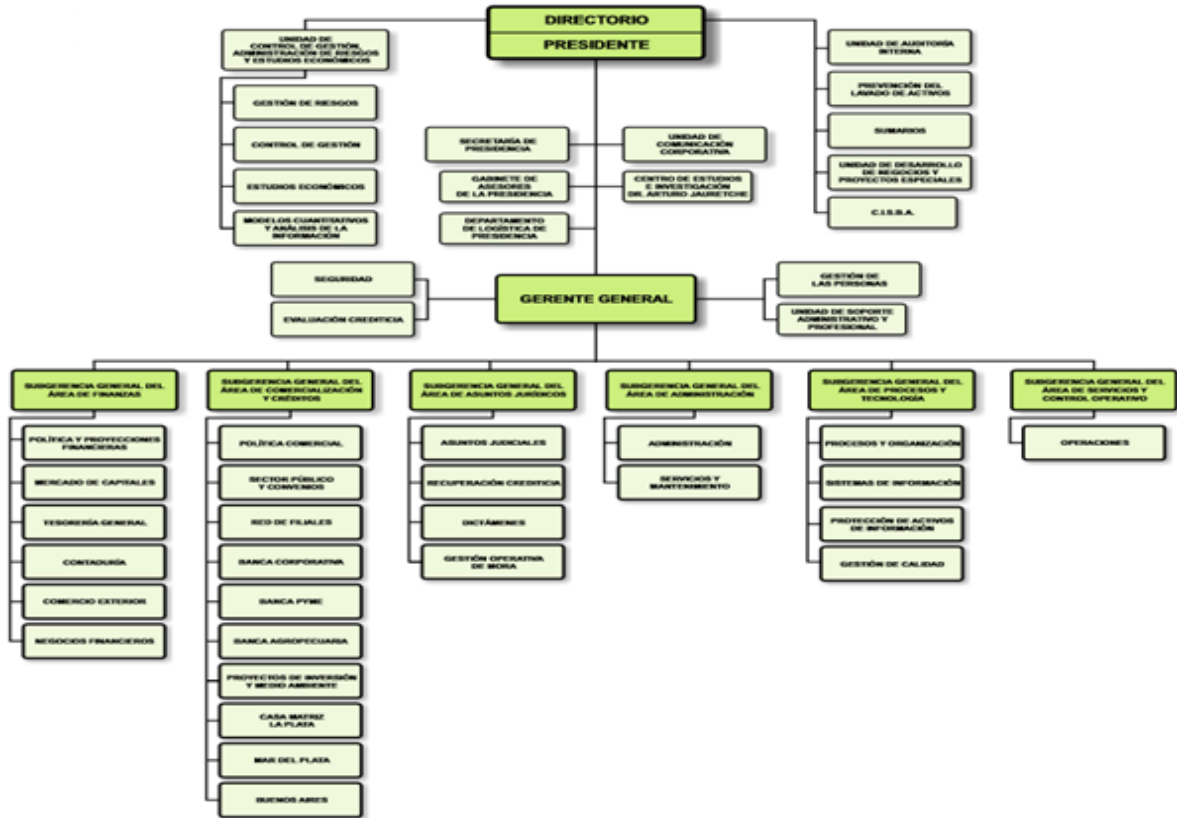
La modernización del Estado y de la estructura nacional y, sobre todo, económica, requería un acompañamiento del proceso. Es por esto que, en 1856 se le concede

al Banco la posibilidad de otorgar préstamos con garantías reales, convirtiéndose en la primera institución sudamericana en otorgar créditos hipotecarios. El Pacto de San José de Flores de 1859, en su artículo número 7 eximió al banco del pago de todo tipo de impuestos dado que es la propia provincia de Buenos Aires la que gobierna sus propiedades y establecimientos bajo leyes propias, beneficio vigente hasta la fecha por lo cual es la única entidad bancaria de la Argentina que no grava IVA sobre sus productos y servicios.

En esta etapa la actividad económica del país estaba en auge, los depósitos y préstamos aumentan. Con el estallido de la crisis de 1890, el Banco de la Provincia de Buenos Aires se vio obligado a cancelar su operatoria en el país hasta 1908. En 1906 se reorganizó como entidad bancaria mixta y durante el primer gobierno de Juan Domingo Perón, se transformó en una empresa estatal de la Provincia de Buenos Aires incrementando el número de sucursales hasta tener más de trescientas en Argentina y más de 20 agencias y sucursales en otros países de América y Europa. Durante la dictadura de 1976 se habilitan oficinas en, entre otras, Caracas, Los Ángeles, Miami, Gran Caimán, San Pablo y Nueva York.

A fines del año 1997 se constituye el holding Grupo Banco Provincia:

“Con la finalidad de concentrar y unificar la dirección y el control estratégico de las distintas empresas creadas por el BPBA a partir del año 1992, establece los lineamientos estratégicos que sirven de guía a sus 9 empresas de primer nivel, ofreciendo una completa línea de productos y servicios en segmentos tales como seguros generales, seguros de vida, riesgos del trabajo, leasing, inversiones bursátiles, inmobiliarias, financieras”. (Grupo Banco Provincia, 2010).



(Banco de la Provincia de Buenos Aires, 2015)

Cultura Organizacional

Hoy en día es el Banco más antiguo del país. Posee más de 350 sucursales y en el 75% de las ciudades donde está presente es la única entidad bancaria.

El Banco de la Provincia de Buenos Aires presenta rasgos tradicionales, ya sea por los valores laborales que manifiesta de índole “básicos y sociales” como también por el tipo de cultura predominante. Es una institución donde, especialmente desde la década de 1950, ingresar como personal de la misma denotaba no solo, un status social, sino estabilidad y un puesto asegurado de por vida que sería perpetuado y reservado para los familiares directos una vez se liberara esa posición en el futuro. Esto lo vemos reflejado en la declaración de valores de la página web institucional: “Entre sus principales objetivos se destaca especialmente su función social e integradora... y el crecimiento de las familias” (Banco de la Provincia de Buenos Aires, 2013).

A lo largo de los años, se ha mantenido un estilo de liderazgo claramente paternalista - apático con baja tolerancia a la incertidumbre y alta resistencia al cambio. Las presunciones básicas indicarían que será destacable la percepción de distancia desde el centro de la organización y los ámbitos de la toma de decisiones hacia el resto de los niveles. La innovación organizacional se recibe con desconfianza y no como un proceso de desarrollo institucional.

El clima laboral es bueno, existe seguridad laboral y no se efectúan búsquedas activas en el mercado por parte de la institución para la incorporación efectiva de personal profesionalizado de las nuevas generaciones Y, ni siquiera en un intento por modificar rasgos culturales arraigados con programas de jóvenes profesionales.

El ámbito de trabajo a nivel estructura es precario en un alto porcentaje del total de sucursales, a pesar de las renovaciones y modificaciones que comenzaron como un proceso de cambio de identidad a partir del año 2010. (Infobae, 2010).

Es por lo expuesto anteriormente que la institución bajo análisis representa un tipo de estructura rígida, con poca flexibilidad y altamente burocratizada, la administración es excesivamente conservadora a la hora de tomar decisiones, se escribe más de lo que se habla respetando las normas y reglas. Existe excesiva prudencia en la administración, se respetan las jerarquías y los ascensos y premios se otorgan por antigüedad y no desempeño.

EMPRESAS	Cant. EMPLEADOS
Grupo Provincia	84
Provincia Seguros	867
Provincia ART	580
Provincia NET	746
Provincia Leasing	54
Provincia Mandatos	36
Provincia Vida	45
Provincia Bursátil	29
Provincia Fondos	11
Invierta Buenos Aires	9
Total	2461

(Grupo Banco Provincia, 2010)

Respecto a los beneficios, no se ha podido encontrar información fidedigna sobre políticas al respecto, si se nos ha confirmado que el mínimo bancario del Banco Provincia continua siendo sustancialmente mayor al de cualquier otra institución del rubro, además de que les son compensados los descuentos por impuestos a las ganancias a todos los empleados sin diferencia de posición o antigüedad.

No se han podido encontrar búsquedas activas laborales para ingresar al Banco Provincia y, aquellos que trabajan en la misma coinciden en señalar que es prácticamente imposible ingresar como personal permanente sin ser directamente recomendado o familiar directo de una persona con alto rango.

Banco Santander Rio

Reseña Histórica

El 15 de mayo de 1857, la Reina Isabel II firmó en el Palacio Real de Madrid el decreto que autorizó la creación de un banco de emisión y descuento en la ciudad de Santander. Fundada por 72 hombres de negocios, su creación se debió a las

necesidades financieras de una economía en expansión. El primer presidente de la entidad fue Juan Pombo Conejo, fundador de una de las familias más sobresalientes de la vida política, social y económica de Cantabria. Comenzó sus operaciones el 20 de agosto de 1857 con 17 empleados. El sistema financiero sufrió una crisis en el año 1866, pero el Santander se mantuvo en pie.

Entre 1875 y 1919 el Santander perdió la facultad de emitir billetes a manos del Banco de España y se le ofreció integrarse con éste o transformarse en una sociedad de crédito independiente: optó por esto último. Luego, comenzó a sufrir un prolongado estancamiento de la economía de Cantabria perdiendo mercado frente entidades más grandes. En 1899 se fundó en la misma ciudad

El Banco Mercantil, una poderosa entidad que supuso un desafío, se dieron negociaciones entre los directivos de ambas instituciones por una posible fusión, pero el Santander rechazó la oferta. En el siglo XX se aceleró la economía y Cantabria se diversificó con inversiones en minería y construcción naval. Entre 1900 y 1919 el Banco de Santander duplicó su balance, ampliando su capital e ingresos con mayor rentabilidad que la media del resto de las entidades.

En 1895 Rafael Botín Aguirre (hermano de uno de los bisabuelos del actual presidente) fue nombrado director-gerente del Banco, le sucedió en el empleo su sobrino, José María de la Torre Botín, quien ocupó el cargo por veinte años. Emilio Botín y López (abuelo del actual presidente), con experiencia en el mercado financiero y los negocios, en 1920 fue designado presidente. Entre 1919 y 1939 el Santander tuvo desafíos para mantener su posición en el sistema financiero, en un clima económico desfavorable, por lo que se lanzó al mercado regional. Internamente se reformaron los estatutos de la sociedad, se crearon nuevos puestos y los empleados pasaron a 159.

En la posguerra expandió sus activos conservadoramente con nuevas líneas de negocio, lo que le permitió afrontar la crisis del '30 con un gran nivel de liquidez y solvencia. La guerra civil implicó la división geográfica en España, con una rotura en el sistema financiero y la moneda. A partir de agosto de 1937 el Santander quedó bajo la órbita de la administración franquista estancándose. En el ámbito financiero el Ministerio de Hacienda impuso "status quo" con regulaciones que frenaron el

desarrollo de la banca, el Santander pudo progresar ganó mercado y ascenso a nivel nacional.

En 1946, se absorbe el Mercantil por lo que se pasa a tener 55 sucursales, ampliando territorio E instalándose en Madrid, capital financiera del país. Se expandió mediante la apertura de sucursales y la compra de entidades pequeñas locales. Se inauguraron oficinas en América, la primera en La Habana en 1947, a la que siguieron otras en Argentina, México y Venezuela. Al cumplir los 100 años se había convertido en la 7ma entidad financiera del país. El Banco de Santander aprovechó la prosperidad económica para consolidarse a nivel nacional, diversificar sus actividades y operaciones.

El Banco Río de la Plata fue creado el 14 de mayo de 1968, mediante la adquisición del Banco del Este de Pecom, holding privado propiedad de la familia Pérez Companc. En mayo de 1997 vendió una participación mayoritaria en el banco al Grupo Santander, por lo cual pasó a llamarse Banco Río. La adquisición más importante era el del Banco Tornquist, tradicional de la banca argentina, que más tarde vendió su participación a Santander.

En el año 2007, cambió su nombre a Santander Río como inicio de una nueva etapa de crecimiento para el Banco, clientes, empleados y el país. Se buscó comunicar las ventajas de la integración a la red de servicios financieros internacionales que brinda Santander.

Hoy, Santander Río es una subsidiaria de propiedad mayoritaria del Grupo Santander a través del holding ABLASA. Santander Río Seguros y Santander Río Sociedad de Bolsa son entidades separadas. Es de los más grandes de Argentina, opera 349 sucursales en todo el país, y emplea a más de 7000 personas. (Martin Aceña, 2008)

Directorio Ejecutivo:

Presidente

Enrique Cristofani

Vicepresidente Primero

Guillermo Rubén Tempesta Leeds

Directores Titulares

Norberto Oscar Rodríguez

Víctor Gonzalo Barallat López

Oscar Von Chrismar

Fernando Omar De Illana

Alberto Remigio Abad

Carlos Alberto Gindre

Alberto Piedrafita

Ángel Oscar Agallano

Oscar Luis Correa

Directores Suplentes

Hugo Pentenero

Luis Miguel Incera

Pedro Alfonso Ceballos

Claudio Troccoli

(Santander Rio, 2013)

Cultura Organizacional

En dicha entidad existe un tipo de cultura moderna e integrativa, el trabajo en equipo se desarrolla a partir de la comunicación efectiva y la resolución de problemas en forma vertical y horizontal. Se planifica, organiza y controla la empresa eficazmente, con énfasis en las jerarquías a partir del poder.

Operativamente se sustenta en la solidez de las funciones que son más importantes que la persona que lo ejecuta. Existe gran interacción y sinergia en el trabajo en equipo, se mantienen relaciones de confianza y respeto, se valora la innovación y la toma de riesgos y se premian los buenos desempeños.

Santander Rio es la mejor empresa para trabajar consecutivamente desde el año 2012 en empresas de más de 1000 empleados en la encuesta Great Place to Work, la misma se basa en la opinión de los empleados (Trust Index©) y el Culture Audit©

(cuestionario dirigido a la empresa, que Great Place to Work® utiliza para la comprensión y evaluación de las prácticas culturales vigentes en la organización). (Great Place to Work, 2014).

El Banco desarrolla asimismo un amplio programa de responsabilidad social corporativa, focalizado en la educación superior con convenios en 73 universidades argentinas.

Fomenta el crecimiento de las personas dado que ha diseñado una propuesta de valor altamente competitiva que apunta a atraer y retener a jóvenes profesionales con un conjunto integrado de servicios, beneficios e instancias de desarrollo, reconocimiento y capacitación. Cuenta con numerosas y constantes búsquedas laborales activas para este segmento.

Posee un gran número de programas de beneficios y retención de talento que motivan a las personas a querer ingresar a trabajar al Santander Río. Estos beneficios se basan principalmente en cuatro pilares:

- Lo Hacemos Posible: les ofrece un entorno de trabajo dinámico con un fuerte compromiso compartido para satisfacer las necesidades de sus clientes, con programas de reconocimiento a los aportes, ideas y desempeño.
- Un espacio para Crecer: permite gestionar el talento de manera integral mediante las áreas de Gestión de Directivos y Gestión de Personas que aplican un modelo de gestión del talento con el objetivo de atraer, identificar y generar visibilidad de las personas talentosas. De esta forma facilitan su desarrollo y formación y gestionan las oportunidades de desarrollo y crecimiento de cada uno de los colaboradores.
- Todos Contamos: para Santander Río los empleados son el valor máspreciado, por lo que reconocen y valoran su esfuerzo. Se les ofrece una compensación competitiva en función de resultados y objetivos y una evaluación vinculada al desempeño y desarrollo.
- Ideas en Acción: se impulsa la innovación y creatividad de los colaboradores, acercándole iniciativas para desarrollar sus ideas y mejores prácticas. Cuenta

con espacios de colaboración donde pueden comentar, votar y trabajar en equipo sobre temáticas específicas.

A través de talleres de clima, un grupo de profesionales de distintas áreas analizan las expectativas y percepciones del resto de los colaboradores para generar e implementar planes de mejora o soluciones que brinden mejores experiencias a quienes forman parte de Santander Río.

A través del programa Ideas que dan trabajo, los colaboradores pueden apadrinar un proyecto generador de empleo que es financiado por el Banco impulsando el compromiso con la comunidad. (Santander Río, 2014).

Beneficios a Empleados

Se utilizan herramientas innovadoras para facilitar el equilibrio profesional y personal de los colaboradores y la eficiencia en sus tareas.

Los principales beneficios incluyen que, todos tienen acceso al webmail laboral y a la Intranet corporativa desde fuera de sus oficinas. Un 10% del total de la dotación accede remotamente a la PC del Banco desde sus casas.

Códigos de vestimenta informal corporativa, jornada de horario flexible que le permite a cada empleado disponer de las últimas tres horas laborales del viernes (u otro día acordado con su jefe y equipo) y puede aplicarse en el día de su cumpleaños o el de sus hijos sin necesidad de compensación, política de trabajo flexible y adaptación pos maternidad hasta el primer año del bebé, subsidio por guardería hasta los cinco años de edad y colonia de vacaciones entre los cuatro y doce años de edad.



El programa interno Universidad Santander Río, que se desarrolla en conjunto con prestigiosas Universidades locales, ofreció programas ejecutivos, diplomados y cursos de posgrado, diseñados de acuerdo a las necesidades del negocio. Más de 4.450 personas recibieron sus diplomas universitarios en alguno de los veinte programas que promueve.

Mecanismos de Incorporación

Santander Río posee mecanismos de búsqueda entre los colaboradores actuales (internas) y en el mercado (externas). En algunos casos, son puestas en práctica conjuntamente.

Las búsquedas internas se efectúan a través de la publicación de búsquedas de trabajo internas o "job posting" y el equipo de gestores abocado a detectar talento con potencial de movilidad interna. Por política, se priorizan las candidaturas internas frente a las externas, ante candidatos igualmente calificados.

Las búsquedas externas se realizan desde el sitio web institucional, programas de referidos de familiares o conocidos.

NUESTRO EQUIPO EN CIFRAS			
	 Hombres	 Mujeres	Total
Empleados	3.563 (53%)	3.097 (47%)	6.660
Incorporados en 2013	322 (49.5%)	329 (50.5%)	651
Antigüedad promedio	11	7	9,3
Participantes de capacitaciones	52%	48%	
Horas cátedra de capacitación			174.235
Estudiantes universitarios			56,8%
Graduados universitarios	48%	52%	27,9%
Tipo de contrato			
Empleados con contrato fijo o indefinido a tiempo completo	3.252	2.564	5.816
Empleados con contrato fijo o indefinido a tiempo parcial	248	468	716
Empleados con contrato temporal a tiempo completo	64	77	141
Empleados con contrato temporal a tiempo parcial	0	0	0

(Santander Río, 2013).

Citibank

Reseña Histórica

City Bank of New York fue fundado el 16 de junio de 1812, el primer presidente del banco fue el estadista y coronel retirado, Samuel Osgood, se estableció su sede en 52 Wall Street para proveer de servicios a un grupo de comerciantes de Nueva York. En 1820, la propiedad del banco y su administración fue asumida por Moses Taylor, uno de los referentes del mundo de los negocios en el siglo XIX. Durante su mandato, el banco funcionó como centro financiero y de tesorería.

En 1857 durante la segunda crisis financiera, 985 bancos en Nueva York se declararon en quiebra. Sin embargo, City Bank incrementó la cantidad de depósitos.

En 1863, el banco se unió al nuevo sistema bancario de los Estados Unidos y se convirtió en The National City Bank of New York, debía cumplir con las normas federales respecto de los requisitos de solvencia y liquidez.

Para el año 1893, National City Bank se transformó en el banco de mayor envergadura de la ciudad de Nueva York, con un monto de \$34.4 millones en depósitos y activos valuados en una suma de \$38.9 millones. Tan solo un año más tarde se convirtió en el mayor Banco de los Estados Unidos y ya para 1897 fue el primero en organizar un departamento de divisas comenzando sus actividades cambiarias.

Para 1968, era uno de los bancos más grandes de Estados Unidos. Cuando la Ley de la Reserva Federal lo permitió, National City Bank se convirtió en el primer banco de Estados Unidos en abrir una oficina en el extranjero localizándose en Buenos Aires en 1914. En 1919, Citi se convirtió en el primer banco estadounidense en tener activos por \$1,000 millones de dólares.

Charles E. Mitchell fue elegido presidente en 1921 y en 1929 se convirtió en gobernador del banco hasta 1933. En este periodo, el banco se expandió rápidamente y para 1930 tenía 100 sucursales en 23 países fuera de los Estados Unidos.

El 24 de diciembre de 1927, la sede en Buenos Aires fue destruida por un anarquista italiano por lo que, se decidió construir un nuevo edificio en la esquina de las calles Bartolomé Mitre y San Martín. En 1952, James Stillman Rockefeller,

descendiente directo de la familia, fue elegido presidente y después gobernador del banco en 1959 hasta 1967. En 1960, su primo, David Rockefeller, se convirtió en presidente de Chase Manhattan Bank, principal competidor de Citi en la industria.

Después de la unión con First National Bank en 1955, Citi cambió su nombre a The First National City Bank of New York, luego First National City Bank en 1962.

La compañía entró al mercado de los préstamos, las tarjetas de crédito y los certificados de depósitos en dólares en Londres que dieron lugar a un nuevo instrumento negociable en el mercado. Introdujo su tarjeta de crédito First National City Charge Service, conocida como "la tarjeta de todo" en 1967 que luego se convirtió en parte de MasterCard.

En 1976, bajo el liderazgo del CEO Walter Wriston fue renombrado a Citibank N.A. (y Citicorp, respectivamente). En 1977, es pionero en la implementación de cajeros automáticos en el país.

En 1994, lanza el segmento Citigold, el primero en ofrecer atención personalizada, espacios, accesos y servicios personalizados con una línea exclusiva de atención telefónica con horario extendido y asesoramiento en inversiones. (Citibank N.A., 2014).

En 1997, Citibank se convirtió en la primera institución bancaria en obtener la certificación ISO 9000 para su producto de pagos locales Paylink. En 2001, otros dos productos certificaron bajo la norma ISO 9002: Citiservice y Citiphone Banking.

En 1998, Citi adquirió el ex Banco Mayo y esta operación le permitió expandir en un 100% su red de sucursales. Asimismo, la adquisición de la tarjeta Provencred, facilitó a Citi el ingreso al segmento de mercado C2.

Entre 2008 y 2009 es el primer Banco argentino en publicitar a través de las redes sociales, año en el cual comienza a operar como OneBank, poniendo a la Banca Corporativa y Consumer bajo una misma línea de directorio para fomentar la sinergia y la oferta consolidada de productos y servicios a los clientes de la institución.

Finalmente, en 2011 uno de los lanzamientos más innovadores en el mercado, las tarjetas de crédito Citi Women y Citi AAdvantage Women (con suma de millaje con

American Airlines), productos inéditos a nivel local y mundial destinados exclusivamente para clientes mujeres. (iProfesional, 2011).

Directorio Ejecutivo



GABRIEL RIBISICH
CCO



(Citibank N.A., 2013)

Cultura Organizacional

Citibank Argentina presenta un tipo de cultura dominante del poder, se actúa con rapidez y eficacia con un estilo de trabajo unificado donde se valora la colaboración en equipos y se encuentra orientado al negocio para satisfacer la demanda de los clientes. Las decisiones se toman y ejecutan considerando las exigencias y procesos de aprobación de Casa Matriz y la línea de reporte.

Es una cultura fuerte, se mantienen los valores esenciales y se comparten constantemente, se valora a las personas por resultados, y está claramente orientada al cumplimiento de los objetivos. Se alienta la capacitación constante y un

alto nivel de profesionalización de los colaboradores. Muchas veces los procesos de resolución de conflictos internos suelen tornarse muy lentos y burocráticos.

Se efectúa una encuesta anual (VOE)⁵ sobre clima laboral, de forma anónima y voluntaria y también participa de la encuesta de clima de Great Place to Work a partir del año 2010 debutando en el 10° puesto y luego subiendo al 5° en 2011 y 2012 para finalmente estar 6° en el último ranking publicado en el año 2013.

Indicadores:

% DE PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN AMBAS ENCUESTAS

	2012	2013
VOE	92.47%	93,71%
GPTW	94%	94%

ÍNDICE DE SATISFACCIÓN EN AMBAS ENCUESTAS

	2012	2013
VOE	81%	81%
GPTW	80%	77%

(Citibank N.A., 2013)

Beneficios a Empleados

En Citi se ofrecen una serie de beneficios y servicios para facilitar las distintas necesidades del día a día de los colaboradores para mejorar el balance vida/trabajo tales como; gimnasio, clases de yoga, clases de pilates, consultorio médico, lactario, masajes, delivery de Farmacia, cafetería, centro de consultas de prepagas, centro de consultas contables e Impositivas y sucursal exclusiva para empleados.

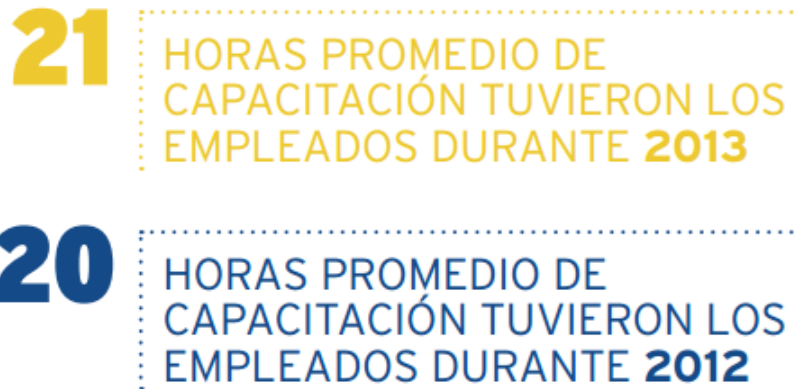
También se brindan préstamos de emergencia a tasas significativamente más bajas, préstamos personales, planes de medicina prepaga, 1 día por casamiento adicional a lo establecido por ley, ajuar de regalo para padres, beneficios en supermercados y estaciones de servicio, convenios con universidades para posgrados, Early Friday de 3hrs durante el verano con compensación de horario, medio día libre por cumpleaños y sorteos de entradas para eventos culturales auspiciados por la organización. (Citibank N.A., 2013).

En el caso de horarios flexibles y beneficios tales como poserr una laptop, tarjetas para conexión remota y posibilidad de conectarse desde otra oficina del Banco no existe una política claramente definida al respecto, sino que cada colaborador debe

⁵ VOE: Voice Of the Employee

negociar el beneficio con su propia línea de reporte y de acuerdo a las limitaciones de su posición.

Se ofrecen también becas de posgrado por el 50% del valor total, reintegros por guardería y regalos por navidad, día del niño y por inicio de clases para los hijos menores de 12 años.



(Citibank N.A., 2013)

Mecanismos de Incorporación

En Citi se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo, asegurando la composición diversa de la dotación de las unidades de trabajo. Las bases de candidatos provienen de distintas fuentes de reclutamiento internas y externas:

- **Mi Carrera:** para el proceso de selección a través de candidatos internos, existe un Programa de Oportunidades de Puestos Vacantes “Job Posting”, la información de estas oportunidades llega a todos los colaboradores por correo electrónico, así también como el resultado del proceso de búsqueda.
- **Universidades:** más del 75% de las búsquedas ingresan a las bolsas de trabajo de las universidades.
- **Citi Careers:** se trata de un portal Web interno en el cual se encuentran publicadas todas las vacantes abiertas en cualquier locación en la que Citi esté presente a nivel mundial.

- Taleo: otra herramienta de gestión de búsqueda que Citi utiliza en todo el mundo para gestionar y compartir la postulación de nuevos talentos, brindando la oportunidad de realizar una carrera local o internacional.
- Programa de referidos: en la actualidad más del 60% de las vacantes abiertas al mercado externo son cubiertas con candidatos recomendados por empleados.
- LinkedIn: herramienta de atracción de talento que permite captar potenciales candidatos en el mercado.

Región	Grupo etario	Género		Total
		Mujeres	Hombres	
Argentina	de 18 a 25 años	62	55	117
	de 26 a 34 años	408	283	691
	de 35 a 44 años	496	447	943
	de 45 a 54 años	229	288	517
	de 55 a 60 años	51	67	118
	más de 60 años	3	19	22
	Total Argentina		1.249	1.159
Región(*)	de 18 a 25 años	8	13	21
	de 26 a 34 años	46	89	135
	de 35 a 44 años	57	115	172
	de 45 a 54 años	31	55	86
	de 55 a 60 años	5	14	19
	Más de 60 años	1	1	21
	Total Región		148	287
Total		1.397	1.446	2843

(Citibank N.A., 2013)

Conclusión

Dentro de una misma industria pueden existir organizaciones sumamente distintas entre sí, con orígenes e historias diferentes que condicionaran sus acciones a lo largo de los años, es importante entender estos valores y filosofía para gerenciar de la mejor manera posible empresas dentro de esta industria.

METODOLOGÍA

En los últimos años se observa el creciente reconocimiento sobre la importancia de las emociones y la gestión de las mismas no solo en lo personal sino también a nivel profesional. Se argumenta que la Inteligencia Emocional es tan importante como el Coeficiente Intelectual, lo que ha llevado a varios análisis e investigaciones del tema. En este caso en particular se desea analizar el concepto dentro del rubro de servicios financieros de la Argentina y analizar su vinculación con los aspectos culturales de la organización.

La hipótesis a analizar es: si el rol y desarrollo de la Inteligencia Emocional en el rubro bancario argentino dependerá del tipo de cultura organizacional y de las características principales que prevalezcan en la organización.

Tipo de Estudio

A efectos del presente trabajo se utilizará un diseño de análisis cuasi experimental, donde se intentarán establecer relaciones de causa efecto entre las variables estudiadas (Inteligencia Emocional – Cultura Organizacional). La metodología será de investigación descriptiva ya que se buscará vincular, identificar, establecer y medir la correlación entre ambas variables en la industria bajo análisis.

Para efectuar este estudio se utilizará una versión reducida basada en el test MSCEIT (Wilding, 2011), los conceptos de Inteligencia Emocional de Goleman (1996) y el análisis de la cultura organizacional basada en diferentes teorías del tema.

Encuesta

Se efectuó una encuesta entre empleados de la industria bancaria de las empresas analizadas para medir su nivel de Inteligencia Emocional, identificar rasgos de la cultura organizacional y sacar conclusiones que permitan refutar o confirmar la hipótesis de trabajo.

Resultados de la Encuesta

Gráfico A

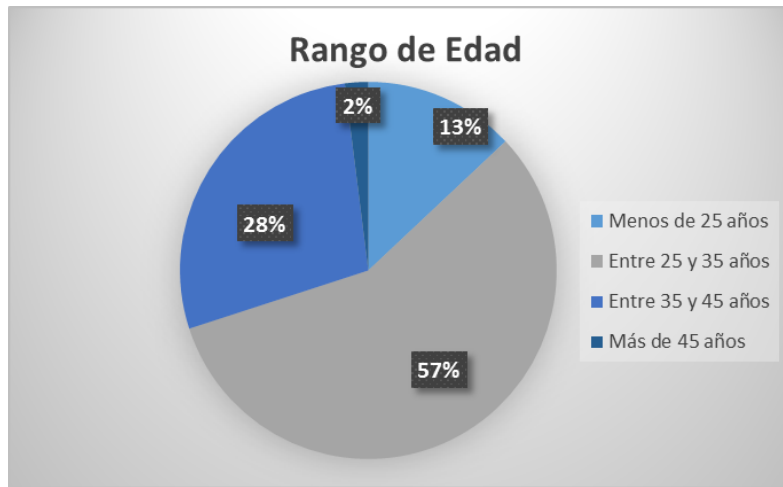


Gráfico B

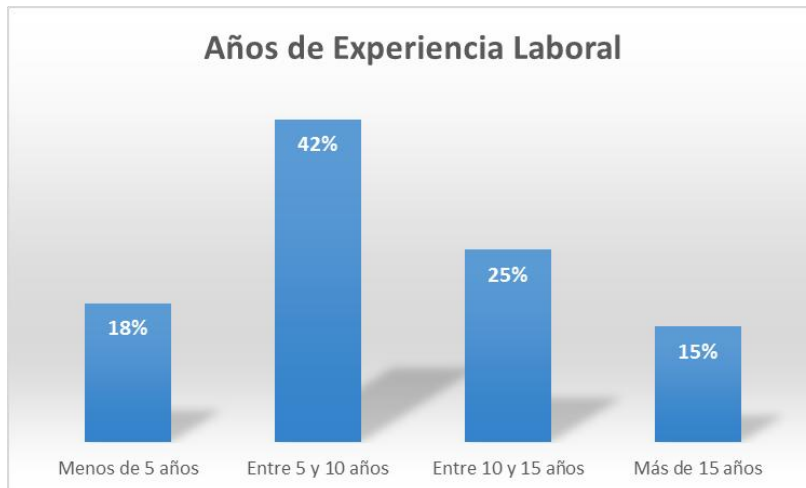


Gráfico C



Gráfico D

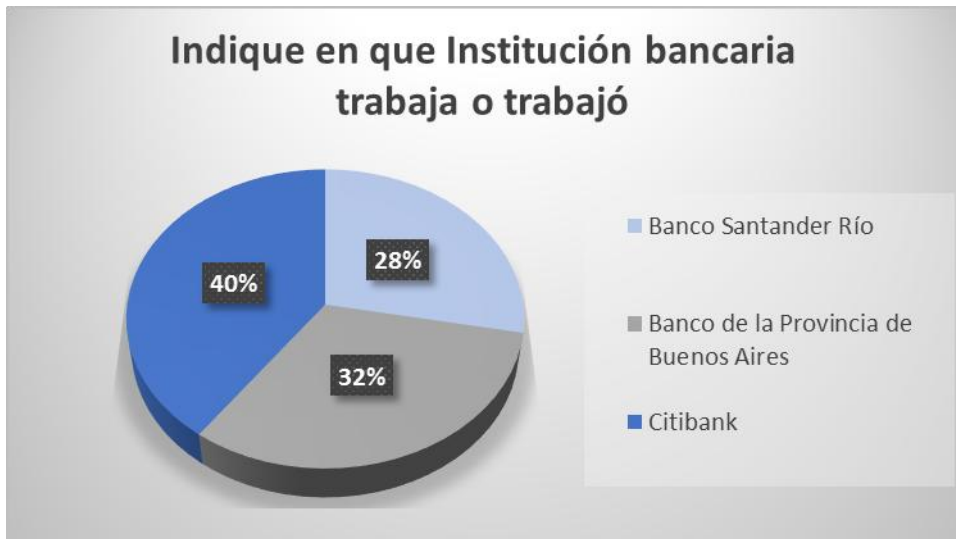


Gráfico E

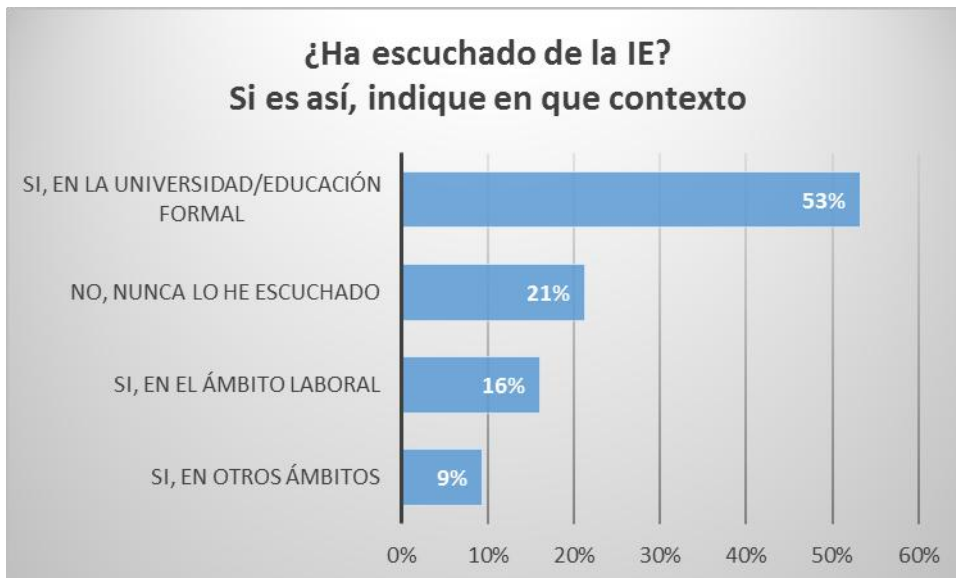


Gráfico F



Gráfico G

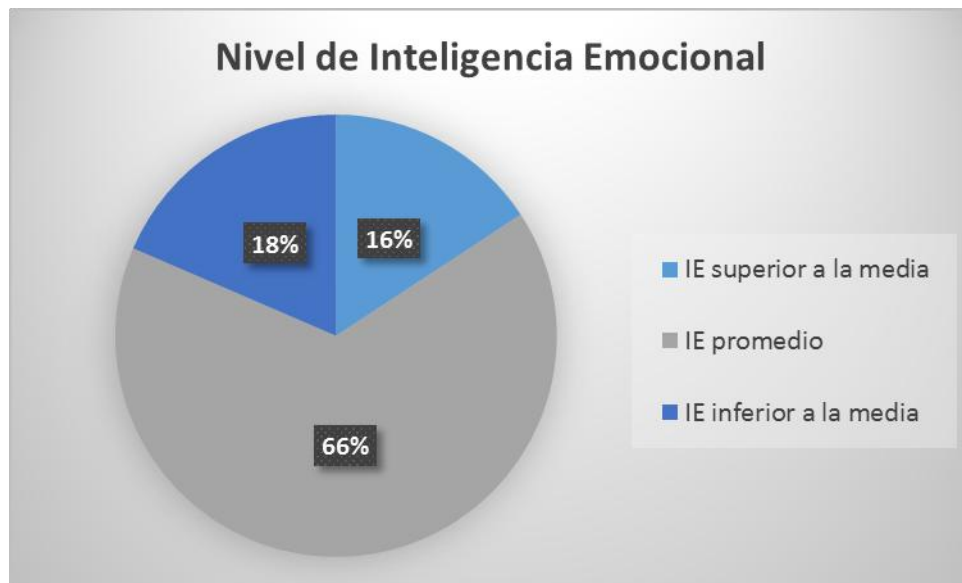


Gráfico H

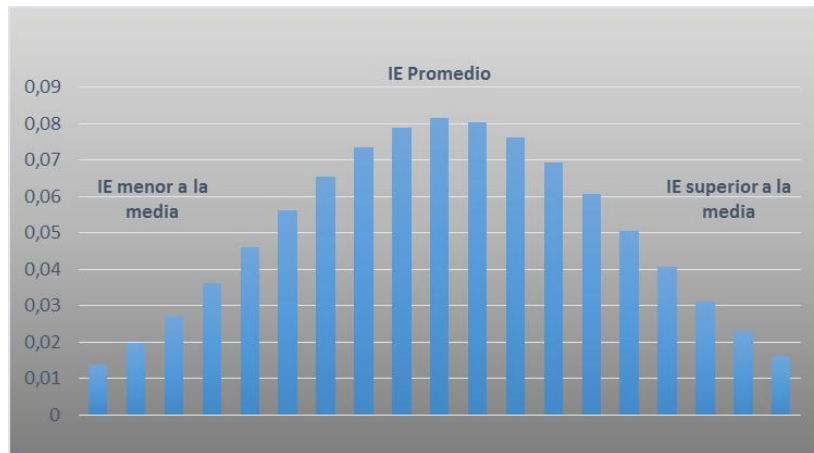


Gráfico I

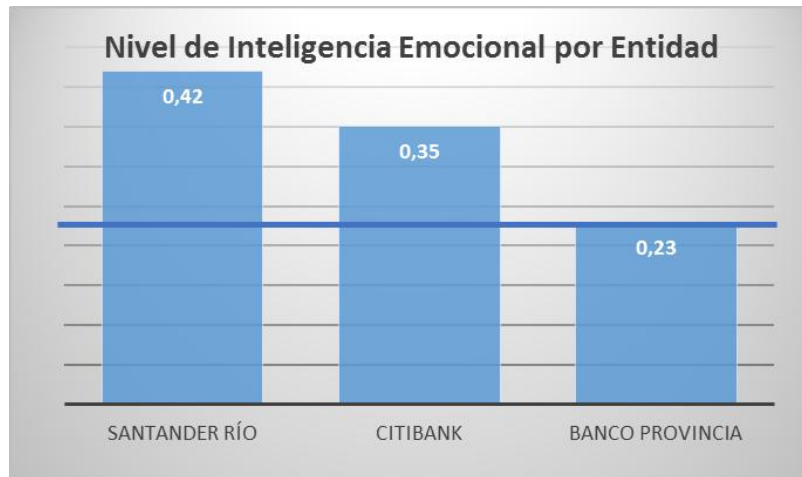


Gráfico J



	Banco Provincia	Citi	Santander Río
Balance Vida Personal/Trabajo	7	7	<u>3</u>
Buen ambiente de Trabajo	5	4	6
Calidad	15	6	11
Compromiso	14	5	4
Creatividad e Innovación	17	13	9
Estabilidad y Seguridad Laboral	1	18	8
Excelencia	8	14	16
Honestidad	16	17	18
Igualdad de Oportunidades	18	3	1
Integridad	12	8	13
La Gente	3	12	17
Meritocracia	11	1	15
Orientado al cliente	4	16	5
Orientado al cumplimiento de las normas	2	9	14
Pasión por el Trabajo	6	15	10
Posibilidad de Crecimiento	13	2	2
Respeto por el individuo	10	11	7
Trabajo en Equipo	9	10	12

Gráfico A: se encuestaron un total de 125 personas, lo primero que llama la atención es que un 57% de aquellos que respondieron dentro de las instituciones bajo análisis, corresponden a las generaciones X e Y.

Gráfico B: dada la media de edad de los encuestados resulta lógico que la experiencia laboral ronde mayormente entre 5 y 10 años.

Gráfico C: el 64% de los encuestados ha liderado o lidera en la actualidad equipos de trabajo dentro de la industria bancaria.

Gráfico D: un 40% de quienes respondieron trabajan o han trabajado en Citibank, el 32% en Banco Provincia y el 28% restante en Santander Río.

Gráfico E: resulta curioso que solo un 16% del total de encuestados ha escuchado el concepto de Inteligencia Emocional en el ámbito laboral. En general más de la mitad de la muestra ha conocido el mismo a través de cursos formales y en capacitación universitaria.

Gráfico F: un 76,3% vincula a la Inteligencia Emocional con la “Empatía”, en un 72,4% con el “Autoconocimiento” y en un 63,2% con la “Autorregulación”. Contrariamente a lo que se esperaba, solo un 48,7% la vincula a las “Habilidades Sociales”. Un escaso 11,8% considera que el “Coeficiente Intelectual” tiene impacto en la Inteligencia Emocional y solo el 21,1% en la “Cultura Organizacional”. Esto pone énfasis en la necesidad de entender que los factores culturales tendrán incidencia y condicionarán el desarrollo de la Inteligencia Emocional en la empresa.

Gráfico G: un 66% de los encuestados posee un nivel de Inteligencia Emocional promedio, mientras que un 17% aproximadamente muestran indicios de poseer Inteligencia Emocional tanto superior como por debajo de la media.

Gráfico H: al analizar estadísticamente los resultados individuales obtenemos un gráfico que muestra una curva normal perfecta, lo que corrobora que un 80% de los individuos tendrá un desempeño promedio en Inteligencia Emocional, y en los extremos aquellos con menor y mayor desempeño que la media.

Gráfico I: si evaluamos por entidad el desempeño de los colaboradores, encontramos que aquellos del Banco Provincia se encuentran en promedio en un nivel de Inteligencia Emocional por debajo de la media. Mientras que, aquellos del

Santander Rio demostraron un mejor desempeño al respecto. Los empleados de Citibank están por sobre la media pero aun rezagados comparados con su competidor.

Gráfico J: se ordenan los valores organizacionales siendo el 1 aquel que los colaboradores ven más presente en su organización. De esta forma se confirma que una cultura más flexible está asociada a la igualdad de oportunidades, posibilidades de crecimiento, compromiso y balance vida personal/trabajo.

Es notable como en los casos bajo análisis, los valores culturales del Santander Rio y Citibank son efectivamente transmitidos a los colaboradores. Cuanto más satisfechos estén con sus tareas, lugar de trabajo, posibilidades de desarrollo y beneficios, mejor podrán desarrollar sus capacidades emocionales tal como demuestra la encuesta llevada a cabo. En el caso del Banco Provincia, existen condicionamientos propios de la cultura organizacional para que los individuos puedan desarrollar efectivamente su inteligencia emocional dentro de la organización.

CONCLUSIÓN

Puede concluirse que lo realmente clave más allá del marco teórico de la cultura organizacional, es lograr entender la importancia y el impacto que tendrá la misma directamente en la productividad y el desempeño de la organización.

Los procesos de cambio son cada vez más usuales en el actual entorno macroeconómico local y mundial por lo que, gestionar correctamente la cultura y los recursos humanos ya no es secundario sino primordial y necesario para desempeñarse de la manera más eficiente.

Conocer la naturaleza de la propia cultura, los comportamientos y valores por los que se rigen los colaboradores y entender la dinámica cultural, se plantea como necesario en cualquier proceso de cambio e innovación en la empresa; la Inteligencia Emocional será entonces la aptitud apropiada para llevarlo adelante.

A partir del análisis empírico de las tres empresas del rubro bancario se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

El clima organizacional está determinado principalmente por las percepciones y actitudes de los empleados dentro de la empresa. También, se han citado numerosos estudios que demuestran una correlación directa entre el coeficiente emocional de los líderes y el clima laboral.

Así mismo a pesar de los grandes avances en materia de capacitación y formación dentro del ámbito laboral, existen organizaciones que aun presentan grandes debilidades; entre otros ejemplos se ha encontrado que no se comunican efectivamente con su fuerza laboral, tienen deficiencias en el liderazgo efectivo de equipos y poseen una mala gestión de los cambios.

En 1997, Robert Cooper condujo una investigación donde llegó a la conclusión que, solo cuatro de cada cinco grandes corporaciones consideran la Inteligencia Emocional, y todas le dan valor solo durante las entrevistas laborales.

En Argentina es fundamental contar con líderes emocionalmente inteligentes en un contexto de constante incertidumbre. Citibank y Santander Rio demuestran haber entendido y asimilado esta corriente, fomentando una cultura organizacional flexible para el exitoso desarrollo de las habilidades emocionales y racionales de sus

empleados. No hemos encontrado en las investigaciones indicadores de que algo así esté aun sucediendo dentro del Banco Provincia, colocándolo en desventaja en la industria y con el peligro no solo de perder talento frente a sus competidores privados, sino también frente a otros Bancos públicos que ya están modificando su imagen y rasgos de la Cultura Organizacional.

Por otro lado, los datos demuestran que aún no está instalado el concepto unificado de Inteligencia Emocional. Hoy en día se lo aborda e identifica como habilidades sociales e interpersonales y solo en el ámbito de cursos y capacitaciones.

Vale la pena mencionar que al ser Santander Rio una multinacional de origen español y Citibank estadounidense (País donde se originan las teorías de Inteligencia Emocional y se encuentran ampliamente difundidas), se esperaba que en este último la Inteligencia Emocional se encontrara más difundida contrariamente a lo que muestran los datos. Si se esperaban los resultados del Banco Provincia, debido a que en Argentina, estos conceptos no han alcanzado aún la misma relevancia que en el exterior. Además, dentro de un contexto fluctuante y de recursos limitados muchas veces el foco debe encontrarse en resolver asuntos a corto plazo y no en el desarrollo de habilidades interpersonales.

Las capacitaciones respecto al tema son inexistentes en el Banco de origen nacional y en los extranjeros, las mismas no suelen ser presenciales ni obligatorias. Tampoco poseen posterior verificación o seguimiento de los resultados, lo que confirma lo dicho por Goleman; menciona que existen deficiencias por parte de las organizaciones para aprender estas competencias y sugiere una mayor duración de los cursos en forma presencial y personalizada.

Respecto a la selección y reclutamiento, las habilidades interpersonales son evaluadas solamente a criterio del entrevistador y se focaliza más en las aptitudes técnicas. De esta manera puede limitarse el ingreso a la empresa a personas que pueden no poseer la necesaria capacidad técnica requerida para el puesto, pero con un alto potencial de desarrollo y adaptabilidad a la cultura organizacional.

Entre Santander Rio y Citibank existe en común la relevancia otorgada a la medición del clima laboral, ya que ambos asumen que el comportamiento de quienes tienen gente a cargo influye directamente en la satisfacción y desempeño de los

empleados, buscando no sólo líderes con buenos resultados financieros sino también de gestión.

Otro punto relevante es la confirmación de que los diferentes orígenes de la organización influirán en el modelo de valores culturales de la misma. En este caso, tanto Citibank como Santander Rio, tienen un origen semejante y son empresas multinacionales con presencia mundial y de características parecidas entre sí.

Santander Rio es entonces el modelo a seguir para el resto de las empresas de la banca privada en aspectos de clima laboral. Esto ha sido confirmado por los propios empleados quienes la han posicionado en el 1° puesto de encuesta de Great Place To Work. Es también el mayor banco comercial con presencia en Argentina y una organización altamente rentable que sigue expandiéndose. Evidentemente todos estos factores influyen en que se busquen a las personas que mejor se adapten a su cultura y ambiente laboral, favoreciendo el desarrollo efectivo de su Inteligencia Emocional.

Por su parte Citibank es la 6° mejor empresa para trabajar en Argentina según la última encuesta de Great Place to Work y comparte con Santander Rio más que solo la industria, sino también el enfoque en gestión de talento y valores organizacionales.

Este acercamiento de Citibank a los valores culturales y el clima organizacional del Santander Rio no es casual sino que forma parte de un proceso de mejoras propuestas por el CEO Gabriel Ribisich para Argentina desde que, en el año 2013, fue tentado en su puesto de CFO en Santander Rio para pasar a liderar Citibank banca Consumer. Se esperaba que además de toda su experiencia y conocimientos en la industria, trajera también consigo los conceptos de mejores prácticas en Recursos Humanos. Esto denota que actualmente se está aún en proceso de transición, y se han incorporado una numerosa serie de beneficios que no se habían brindado anteriormente en la institución.

Entonces se puede decir que dentro de una misma industria existirán tantos tipos culturales como organizaciones, y que la misma condicionará el nivel y desarrollo de las aptitudes emocionales de sus miembros. Los tipos culturales que más favorecen las habilidades interpersonales son aquellos flexibles, donde los valores más

importantes para sus miembros son la igualdad de oportunidades, posibilidades de crecimiento, compromiso y balance vida personal/trabajo.

Los nuevos desafíos consistirán no solamente en evaluar estos aspectos emocionales en la etapa de reclutamiento, sino en establecer un plan de desarrollo integral con objetivos de aprendizaje y mejoras técnicas y emocionales. De esta forma, se podrán formar líderes emocionalmente inteligentes y capacitados para ejercer la conducción de equipos de manera eficaz y eficiente.

Se ha notado en las entrevistas informales, las observaciones y el análisis de datos que existe un creciente interés de la temática en las empresas multinacionales investigadas. Por todo lo expuesto suponemos que se le está dando una mayor importancia a la aplicación y el uso de la Inteligencia Emocional en Argentina, donde se encuentra muy incipiente aun pero evidencia que las industrias multinacionales bancarias se encuentran en el buen camino.

También se plantea la importancia de la adecuada gestión de la Inteligencia Emocional en la Argentina en el mediano plazo como forma de retención y manejo apropiado del talento. Una correcta gestión de los Recursos Humanos será de vital importancia y generador de ventajas competitivas especialmente en la industria de los servicios dentro de un contexto tan fluctuante como el de nuestro país. Que las empresas comprendan esto y le den una mayor importancia a la Inteligencia Emocional y su desarrollo, será clave para afrontar los nuevos desafíos.

Si bien la muestra no es lo suficientemente representativa como para poder inferir conclusiones generalizadas sobre la Inteligencia Emocional en otras industrias, aporta información relevante en el tema que abre el panorama al estudio de la relación entre la Cultura Organizacional y la Inteligencia Emocional en otras industrias argentinas.

BIBLIOGRAFIA

- Allami, C., & Cibils, A. (2010). El sistema financiero argentino. Desde la reforma de 1977 hasta la actualidad. *Realidad Económica*(249), 107-131.
- Argentina, B. C. (2014). *Información de Entidades Financieras*. Buenos Aires: Publicaciones BCRA.
- Banco Central de la República Argentina. (12 de 2014). Recuperado el 21 de 02 de 2015, de BCRA: <http://www.bcra.gov.ar/>
- Banco de la Provincia de Buenos Aires. (01 de 01 de 2013). *Banco de la Provincia de Buenos Aires*. Recuperado el 15 de 01 de 2015, de Banco Provincia: <https://www.bancoprovincia.com.ar/>
- Banco de la Provincia de Buenos Aires. (03 de 03 de 2015). *Procesos y Organización*. Recuperado el 10 de 02 de 2015, de Banco de la Provincia de Buenos Aires: https://www.bancoprovincia.com.ar/Content/docs/ORGANIGRAM_GENERA.pdf
- Bar-On, R. (1988). Tesis Doctoral: El desarrollo de un concepto de bienestar psicológico. *Rhodes University*. South Africa.
- Blutman, G. (2007). Congreso Argentino de Administración Pública: Sociedad, Gobierno y Administración. *El Estudio de la Cultura de las Organizaciones Públicas en el contexto de la reforma y modernización del estado* (págs. 1-9). Buenos Aires: Centro de Investigaciones en Administración Pública.
- Boyatzis, R., Goleman, D., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Cambridge: Harvard Business Press.
- Cámara, N., Haring, A., Sorensen, G., & Tuesta, D. (2015). *Inclusión financiera y sus determinantes: el caso argentino*. Madrid: BBVA Research.
- Centro de investigaciones territoriales y ambientales bonaerenses. (05 de 2011). *Atlas Turístico*. Recuperado el 11 de 01 de 2014, de Banco Provincia: https://www.bancoprovincia.com.ar/citab/publicaciones/atlas_turistico/1-05-historia.pdf

- Citibank N.A. (2013). *Reporte de Sustentabilidad*. Buenos Aires: Casano Gráfica S.A.
- Citibank N.A. (15 de 07 de 2014). *Acerca de Citi: Citibank N.A.* Recuperado el 25 de 02 de 2015, de Citibank:
https://www.argentina.citibank.com/acerca_de_citi/historia_de_citi.htm
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: emotional intelligence in leadership and organizations*. Nueva York: Putman.
- Davis, K. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Dyer, W. W. (1997). *Tus zonas erróneas*. Madrid: Grijalbo.
- Gardner, H. (2011). *Inteligencias Múltiples: La teoría en la Práctica*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Giang, V. (10 de 05 de 2013). *Business Insider*. Recuperado el 10 de 02 de 2015, de Business Insider: <http://www.businessinsider.com/yales-emotional-intelligence-assessment-2013-5>
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional: ¿Por qué importa más que el IQ?* New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2010). *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. Buenos Aires: Zeta.
- Great Place to Work. (10 de 11 de 2014). *Great Place to Work® Institute, Inc.* Recuperado el 24 de 02 de 2015, de Great Place to Work:
<http://www.greatplacetowork.com.ar/mejores-empresas/mejores-empresas-argentina>
- Grupo Banco Provincia. (3 de Septiembre de 2010). *Grupo Provincia*. Recuperado el 04 de 04 de 2015, de
<http://www.grupoprovincia.com.ar/descargas/Manual%20de%20Organizacion%20GRUPO%20BAPRO.pdf>
- Handy, C. (1996). *Dioses del Management: El trabajo cambiante de las organizaciones*. Nueva York: Oxford University Press.

- Hawksworth, J., & Niven, D. (2011). *Banking in 2050*. Londres, Inglaterra: Page, Nick.
- Infobae. (10 de 12 de 2010). *Banco Provincia estrena imagen corporativa*. Recuperado el 15 de 01 de 2015, de Infobae Finanzas:
<http://www.infobae.com/2008/12/10/420050-banco-provincia-estrena-imagen-corporativa>
- iProfesional. (12 de 05 de 2011). *Emprendimientos Corporativos S.A.* Recuperado el 25 de 02 de 2015, de Marketing-iProfesional:
<http://www.iprofesional.com/notas/115893-El-Citi-a-la-conquista-lanza-dos-tarjetas-de-credito-exclusivas-para-mujeres->
- Lewin, K. (1936). *Principios de la psicología topológica*. New York: McGraw-Hill.
- Martin Aceña, P. (2008). Santander, de local a internacional: 150 años de historia. *Universia Business Review*, 10-29.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*. New Haven: Baywood Publishing Co., Inc.
- Real Academia Española. (23 de 10 de 2014). *Real Academia Española*. Recuperado el 03 de 04 de 2015, de Diccionario de la Real Academia Española:
<http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=pFhs3KUQmDXX25EL1NeP>
- Robbins, S. (1991). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Prentice Hall.
- Santander Rio. (2013). *Memoria de Sustentabilidad*. Buenos Aires.
- Santander Rio. (01 de 10 de 2014). *Acerca de Nosotros: Santander Rio*. Recuperado el 01 de 03 de 2015, de Santander Rio:
<http://www.santanderrio.com.ar/banco/online/personas/acerca-de-nosotros/un-buen-lugar-para-trabajar>.
- Shein, E. (1992). *Psicología de la Organización*. México D.F.: Prentice Hall.
- Wilding, C. (2011). *Great Emotional Intelligence*. Londres: Flash.

Yagosesky, R. (26 de 01 de 2010). *WebProfit Ltda.* Recuperado el 29 de 03 de 2015, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/la-torpeza-emocional/>

ANEXO

La siguiente es una encuesta anónima con fines académicos. Agradezco su colaboración.

1. Ingrese su rango de edad

Menos de 25 años

Entre 25 y 35 años

Entre 35 y 45 años

Más de 45 años

2. Por favor indique sus años de experiencia laboral

Menos de 5 años

Entre 5 y 10 años

Entre 10 y 15 años

Más de 15 años

3. ¿Lidera o ha liderado equipos de trabajo?

Si

No

4. ¿Trabaja o ha trabajado en la industria de servicios financieros?

Si, actualmente trabajo en la industria de servicios financieros

Si, trabajé en la industria de servicios financieros

5. Por favor Indique la o las instituciones donde ha trabajado

Banco Santander Río

Banco de la Provincia de Buenos Aires

Citibank

6. ¿Conoce el concepto de Inteligencia Emocional o ha escuchado el mismo alguna vez?

No, nunca lo he escuchado

Si, en el ámbito laboral

Si, en la Universidad/Educación Formal

Si, en otro contexto (especifique)

7. Indique el o los conceptos que conoce y/o intuye conforman la Inteligencia Emocional.

Motivación

Empatía

Autorregulación

Habilidades Sociales

Autoconocimiento

Coeficiente Intelectual

Cultura Organizacional

8. A continuación encontrará algunas afirmaciones. Lea atentamente cada frase e indique por favor el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las mismas. Señale la respuesta que más se aproxime a sus preferencias.

	NUNCA	RARAMENTE	A VECES	USUALMENTE	SIEMPRE
Soy consciente de mis emociones apenas se manifiestan.					
Considero mis sentimientos a la hora de tomar decisiones importantes.					
Soy paciente, sé esperar por elogios o gratificaciones cuando me los merezco.					
No me rindo frente a los obstáculos o decepciones, permanezco optimista y con esperanza.					
Las personas no necesitan hablarme de lo que sienten o les pasa, puedo percibirlo solo.					
En los momentos difíciles, soy comprensivo con los demás y considero sus sentimientos.					
Puedo percibir el ánimo de un grupo e identificar sentimientos no dichos por los demás.					
Puedo calmar o contener sentimientos negativos para que no me impidan continuar las cosas que tengo que hacer.					
Estar de malhumor afecta mi desempeño.					
Cuando algo me molesta soy extremista, o digo todo lo que pienso o me quedo en silencio.					
Cuando estoy nervioso, por ejemplo para hablar en público o por un examen, tengo dificultad para prepararme					
Considero que no me es fácil lidiar con los conflictos.					

9. Enumere del 1 al 18, siendo 1 el aspecto que más se encuentra presente en la organización donde trabaja y 18 el menos presente.

	BANCO PROVINCIA	CITIBANK	SANTANDER RIO
Balance Vida Personal/Trabajo			
Buen ambiente de Trabajo			
Calidad			
Compromiso			
Creatividad e Innovación			
Estabilidad y Seguridad Laboral			
Excelencia			
Honestidad			
Igualdad de Oportunidades			
Integridad			
La Gente			
Meritocracia			
Orientado al cliente			
Orientado al cumplimiento de las normas			
Pasión por el Trabajo			
Posibilidad de Crecimiento			
Respeto por el individuo			
Trabajo en Equipo			