

"ADMINISTRACIÓN GERENCIAL"

TRABAJO DE DINAMICA N° 1

Tema: ESTILOS DE ADMINISTRACION ("mecanicista"- "organicista")

El 55% del capital del Banco Comercial de Olivos es actualmente de propiedad de un consorcio franco-suizo y el 45 % restante se reparte entre dos grupos económicos locales formados por descendientes de quienes fundaron el banco a mediados del siglo pasado. Es un banco de mediana importancia, cuyas operaciones se desarrollaron principalmente en la Capital y zona norte del conurbano bonaerense. En ocasión de la entrada de los capitales extranjeros (que inicialmente sólo poseían el 25 % del capital del banco) se ensayó una expansión hacia la zona de Rosario y su área de influencia. La sucursal establecida en esa ciudad cobró rápidamente importancia, lo que dio lugar a la creación de una estructura de apreciables dimensiones: a cuatro años de su iniciación ya contaba con 50 personas, distribuidas según el organigrama adjunto. En este proceso, exitoso sin duda, influyó bastante la personalidad del gerente, Severino Juárez, un hombre aun joven que hizo casi toda su carrera en el banco. Persona de mucha autoridad, empuje e iniciativa, que desarrolló gracias a la libertad de acción que gozó desde un principio, en una institución no acostumbrada a controlar unidades ubicadas a gran distancia, pero también imbuída por su antigua Dirección de métodos muy tradicionales, con bajo grado de incorporación de tecnología y un manejo bastante burocrático. De tal manera que, al producirse la crisis financiera de principios de 1995, la sucursal Rosario se encontró con el retiro de importantes fondos y con la disminución generalizada de operaciones. Allí se hizo patente el problema del tamaño de la estructura. La auditoría operativa que implantó la actual Dirección del banco (con mayoría de representantes del grupo inversor francés) criticó lo que calificó de "bajo rendimiento" del personal y recomendó una serie de cambios, a saber:

- ☐ Automatización de circuitos vinculados a diversas operaciones (cuentas corrientes, gestión de valores, depósitos a plazo fijo, títulos).
- ☐ Fusión de las secciones Crédito Hipotecario y Promoción PyMEs.
- ☐ Eliminación de gran parte de las registraciones contables, que pasarán directamente a Casa Central mediante procesos "on line".
- ☐ Cambios de horario, que permitan atender al público durante mayor cantidad de horas.
- ☐ Cambios de funciones de una parte del personal, que pasaría a desempeñar tareas de activación comercial fuera del edificio del banco.
- ☐ Y, aunque no se lo manifiesta abiertamente, se supone que debería prescindirse de alrededor del 15 % de la dotación actual.

Al Sr Juárez no le agradó el informe de Auditoría Interna ni sus recomendaciones, pero se ha convencido de que para mantener abierta la sucursal y para conservar su puesto y sus perspectivas de carrera deberá aplicar todo o buena parte de aquéllas, ya que las presiones recibidas de los auditores fueron una señal indirecta pero inequívoca de las intenciones de los virtuales nuevos dueños del banco. Y no se le escapa que el sector Contaduría va a ser el punto crítico, tanto por la cantidad de gente que ocupa cuanto por ser el más afectado por los cambios. Además, parte del personal de ese sector está conformado por empleados antiguos del banco, que aceptaron el traslado a Rosario cuando se creó la sucursal y se fueron a vivir allí. Un dato más: sólo el 15 % de la totalidad del personal conoce el manejo elemental de computadoras y sistemas computadorizados. Advierte claramente que la sucursal va a sufrir una transformación de mucha importancia y que deberá no sólo pilotear un proceso de cambios nada fácil sino, sobre todo, lograr que la organización a su cargo aumente su eficiencia, dado que enseguida de recibido el informe de Auditoría Interna, la Gerencia General le ha planteado elevar sin tardanza "una propuesta de reformas" y "el plan de acción para ponerlas en práctica".

Problema.-

¿Cuál será, en líneas generales, el plan de acciones y/o de reformas que propondrá el Sr Juárez, según el criterio con que se guíe ?

- a) Con criterio "mecanicista"
- b) Con criterio "orgánico"

Organigrama del Bco.Comercial de Olivos (Sucursal Rosario)

