

## **BPC | Plan de Comunicación Interna**



### **TRABAJO FINAL**

**Universidad Empresarial Siglo 21**

**Licenciatura en Publicidad**

**Marisa Inés Lindow  
Córdoba, Agosto de 2005**

## Índice

<b>I.</b>	<b>Justificación</b>	<b>3</b>
<b>I.I.</b>	<b>¿Por qué trabajar sobre Comunicación Interna?</b>	<b>3</b>
<b>I.II.</b>	<b>Antecedentes del Proceso de Privatización del Banco de Córdoba</b>	<b>5</b>
▪	Procesos de Privatización de los Bancos Públicos Argentinos	5
▪	¿Por qué también debía ser privatizado el Banco de Córdoba?	6
▪	Leyes y Modalidad de la Privatización	7
▪	Cuánto Valía el Banco de Córdoba	8
▪	Contexto Económico, Político y Social	8
▪	Bancos Interesados	10
▪	Cómo afectaba al Personal del Banco de Córdoba y su estructura de Sucursales	11
▪	Plan de Comunicación Implementado	12
<b>I.III.</b>	<b>Definición del Tema, Problema y Supuestos</b>	<b>17</b>
<b>I.IV.</b>	<b>Objetivos</b>	<b>18</b>
<b>I.V.</b>	<b>Marco Teórico</b>	<b>21</b>
▪	Organización	21
▪	Comunicación	23
▪	Planificación de la Comunicación Interna	27
<b>I.VI.</b>	<b>Marco Metodológico</b>	<b>28</b>
▪	Diseño	28
▪	Metodología	28
▪	Técnicas	28
▪	Instrumentos	28
▪	Muestreo	29
▪	Tipos de Entrevistados	29
<b>II.</b>	<b>DIAGNOSIS</b>	<b>30</b>
▪	El Banco de Córdoba	30
▪	La Privatización	30
▪	La Comunicación	30
<b>II.I.</b>	<b>Entrevistas en Profundidad</b>	<b>31</b>
▪	Guía de Pautas	31
▪	Resultado Entrevistas	32
<b>II.II</b>	<b>El Banco de Córdoba</b>	<b>44</b>
	<b>Desempeño Organizacional</b>	<b>44</b>
▪	<b><i>En el Pasado (Breve reseña histórica)</i></b>	<b>44</b>
a)	La Caja de Depósitos y el Banco Provincial de Córdoba	44
b)	Banco de Córdoba	44
c)	Banco de la Provincia de Córdoba	44
d)	Reforma legal	45
e)	La fusión del Banco de Córdoba y el Banco Social de Córdoba	45
▪	<b><i>El Banco de Córdoba al momento de comenzar el Proceso de Privatización</i></b>	<b>46</b>
a)	Personería Jurídica	46
b)	Misión	46
c)	Red de Sucursales	46
d)	Productos y Servicios	46

e) Identificación Institucional	47
f) Ventajas y Fortalezas del Banco	47
▪ <b>Estructura Organizacional</b>	48
a) Organigrama	48
b) División de Trabajo – Casa Matriz, Sucursales y Extensiones de Mostrador	50
c) Mecanismos de Coordinación	56
d) Sistemas y Procesos	56
e) Gerencias	57
f) Recursos Humanos, Aspectos Demográficos	58
g) Recursos Humanos, Aspectos Sociales	60
<b>CONCLUSIONES</b>	61
<b>II.III Proceso de Privatización</b>	<b>65</b>
1) Cómo considera en general el proceso de privatización del Banco de Córdoba en cuanto a la Ley en sí y a cómo se implementó	65
2) Cómo obtuvo información sobre el proceso	65
3) Cómo describiría su rol dentro del proceso	66
4) Qué le gustó y qué no le gustó del mismo	66
<b>II.IV La Comunicación</b>	<b>68</b>
Análisis de las Políticas y Soportes de Comunicación Actuales	68
a) Comunicaciones Formales	69
b) Soportes utilizados en las Comunicaciones Formales	69
<i>Las circulares</i>	69
<i>Notas expresas</i>	70
c) Comunicaciones Formales sin soporte	71
<i>Grupos de capacitación</i>	71
<i>Instrucción verbal</i>	71
d) Comunicaciones Informales	71
e) Otros canales de comunicación	72
<i>Teléfono y Fax</i>	72
<i>Paneles</i>	72
<i>INTERNET</i>	72
<i>Sistema de Bolsas</i>	72
<i>Otras Publicaciones</i>	72
f) Ventajas y Desventajas de los distintos Soportes	73
<b>II.V Conclusiones Generales</b>	<b>75</b>
<b>III. Plan de Comunicación Interna</b>	<b>78</b>
1. Etapa de Conformación y Preparación	80
2. Etapa de Implementación de Soportes	82
3. Etapa de Participación e Integración Directa	84
Presupuestos de Inversión	85
Bibliografía	86

A large orange circle is centered on the page, containing the text 'I. Justificación'.

## **I. Justificación**

**BPC | Plan de Comunicación Interna**

## I. JUSTIFICACIÓN

### I.I. ¿Por qué trabajar sobre Comunicación Interna?

Cuando se intenta abordar la Comunicación Institucional de una Entidad, se aprecia una importante tendencia de dirigirla y analizarla en función de sus públicos externos. Las empresas y organizaciones se abren a su entorno exterior para interactuar con él; “toman la palabra”, inducidas por las mismas reglas que fija el Mercado actual. Sin embargo, a diferencia de la magnitud de desarrollo en este tipo de comunicación, en muchas se observa un fuerte silencio interior, o un alto nivel de ruidos.

El resultado de la falta de coordinación entre lo interno y externo, se materializa en un accionar incongruente. A partir de las notificaciones que las empresas hacen a la comunidad en general, ésta construye representaciones en su mente; se proyecta una identidad y se percibe una imagen. Cuando una empresa genera una imagen positiva, se desea formar parte de la misma. Pero cuando se habla con un empleado que posee una negativa, resulta difícil comprender porqué las percepciones son distintas. La razón es una vez más lo expuesto anteriormente: fijar objetivos hacia afuera y no acompañarlos con acciones internas, e incluso en detrimento de lo logrado en el primer caso.

La comunicación interna, que de hecho siempre existe, (un empleado no puede dejar de comunicarse dentro de los límites de su empresa, y fuera de ella, por la misma naturaleza humana), no es considerada como debería hacerse: el gran lubricante de la organización, imprescindible para la gestión de la misma. Cuando no existe un correcto Plan de Comunicación Interna, nos encontramos con empleados que carecen de motivación ante la incertidumbre que los envuelve, sin conocer cabalmente funciones y metas, causando conflictos y creándose un sistema informal de comunicación debido a las carencias de la estructura formal.

La solución es desarrollar en todos los miembros de la organización, conciencia de la importancia de la comunicación interna, distinguiendo cuáles son aquellos temas que más interesan al personal para abordarlos con claridad y rapidez. Se trata de regular y compartir la información dentro de los límites establecidos por la propia empresa.

Pero si es tan importante la Comunicación Interna, ¿por qué no se le asigna la atención que merece? Quizás porque los niveles jerárquicos de una empresa consideran que no poseen tiempo para ello; porque creen que no es posible tener “todo” al corriente de “todos”; porque temen suscitar preguntas delicadas que ni los directivos ni los mandos medios están en condiciones de responder. Otras empresas han comprendido la significación de trabajar sobre sus públicos internos, pero han caído en lo que se denomina “mito tecnicista de la comunicación”<sup>1</sup>: creen que la sola utilización de determinados soportes va a cubrir las necesidades propias de este público; entonces realizan fuertes inversiones en tecnologías de punta, y luego, ante la falta de cambios positivos y evidentes, se preguntan qué falló. Tal vez hasta arriben a la conclusión apresurada de que no tiene sentido “invertir para adentro”, que haga lo que se haga los empleados jamás estarán conformes.

El Banco de Córdoba constituye un importante desafío en comunicación interna. A finales del año 2000 contaba con 3.300 empleados aproximadamente; con más de 150 sucursales distribuidas en todo el territorio provincial y una Casa Matriz conformada por 27 edificios (algunos de gran magnitud, y otros sólo pequeños locales). Una entidad que arrastra más de un siglo de historia, habiendo atravesado varias crisis.

---

<sup>1</sup> Bartoli, Annie, *Comunicación y Organización*, Buenos Aires, Ed. Paidós, 1992, pág. 30.

Días después de que fuese aprobado el Anteproyecto del presente Trabajo, siendo el tema del mismo la elaboración de un Plan de Comunicación Interna para Casa Matriz del Banco de Córdoba dentro de un contexto de privatización, la Institución debió enfrentar un nuevo conflicto: su proceso de incorporación de capital privado fue suspendido, a casi dos años de haberse iniciado. Una vez más, el desconcierto afectó al personal.

Por ello, si bien se analiza un proceso que tuvo lugar y que finalmente fue interrumpido, el Banco de Córdoba está próximo a ser convertido en una Sociedad Anónima, con un gerenciamiento privado. El objetivo es presentar un análisis de la situación atravesada, a partir de un diagnóstico profundo, y proponer una planificación comunicacional que coincida con lo requerido por los empleados. Brindar los lineamientos generales que deben tenerse en cuenta en procedimientos de este tipo, ya sea que se aplique finalmente a la nueva situación que deba afrontar el Banco, o para otras organizaciones de características similares, a fin de vislumbrar y por ende evitar errores en comunicación. Destacar la trascendencia que posee en estos casos la elaboración de mensajes con una clara intención prefijada, brindando datos concretos al personal para acompañar el proceso, a través de soportes y medios de comunicación oportunos y siempre que exista la real intención de las autoridades de llevarlo a cabo.

Y especialmente se buscará que este Trabajo Final refleje nuestra formación académica. Porque si bien se aborda un tema que posee una estrecha relación con Relaciones Públicas, la Universidad Empresarial Siglo 21 promulgó en sus aulas, a partir de la interacción de alumnos de diversas carreras, la importancia de que luego como profesionales concibiéramos acciones vinculadas. Incorporamos así a nuestro bagaje de conocimientos, una fundamental actitud de desempeño multidisciplinario. Por ello, como futura Licenciada en Publicidad, propondré acciones acordes a mi profesión, con la convicción de que también dentro de las empresas donde nos desempeñemos, la conformación de equipos de trabajo con profesionales de otras áreas permitirá alcanzar los mejores resultados.

## I.II. Antecedentes del Proceso de Privatización del Banco de Córdoba <sup>2</sup> / <sup>3</sup>

### ■ Procesos de Privatización de los Bancos Públicos Argentinos

A principios de la década del 90, el sistema financiero argentino inició un proceso de apertura y modernización. Mientras éste avanzaba, los bancos públicos municipales y provinciales comenzaron a manifestar síntomas de rezago y deterioro con respecto a la competencia, con una pérdida creciente de sus carteras de clientes y solvencia.

La tendencia se acentuó tras la crisis mexicana, a comienzos del 95.

Un informe elaborado por la Secretaría de Programación Económica y Regional de la Nación describía así la situación de estas entidades, antes de ser vendidas o liquidadas por el Banco Central:

- Asignación de créditos de fomento a actividades económicas promocionales, independientemente de que sean o no rentables, lo que significa asignación no presupuestaria de subsidios.
- Manejo exclusivo de todos los fondos del Estado y sus empresas.
- Presencia de garantía del Estado provincial a los depósitos.
- Otorgamiento de préstamos al Estado provincial a tasas inferiores de las existentes en el mercado.
- Estructura sobredimensionada.

A finales de los 90, la mayoría de los bancos provinciales habían sido privatizados: Chaco, Entre Ríos (Banco Provincial y Banco Municipal de Paraná), Formosa, Misiones, Salta, Río Negro, Tucumán (Banco Provincial y Banco Municipal de Tucumán), San Luis, San Juan, Mendoza (Banco de Mendoza y Banco de Previsión Social), Santiago de Estero, Jujuy, Santa Fe y Santa Cruz. En el caso de Catamarca, la privatización no tuvo lugar porque la licitación fue declarada desierta.

Algunas privatizaciones –como las de los Bancos de Mendoza, La Rioja y Corrientes- fueron grandes fracasos, con un alto costo económico y político.

A pesar de sus dificultades financieras, el Banco de Córdoba (BPC) permanecía siendo estatal. Desde el año 1995, cuando se promulgara la ley 8.438 conocida como “Ley Angeloz”, que autorizaba al Poder Ejecutivo a incorporar capitales privados hasta cubrir el 51 por ciento de las acciones, se mencionaba su posible privatización, alcanzando su mayor grado de factibilidad durante el gobierno del Dr. De la Sota.

Hacia fines del 98, después de haber absorbido el BPC al Banco Social de Córdoba, la Provincia contrató a la consultora española Inmark para la elaboración de un plan de reactivación. La misma concluyó que esa fusión había permitido a la entidad iniciar el proceso de reestructuración patrimonial, reducir el déficit operativo, redimensionar la Plantilla y mejorar la confianza del mercado, pero detectó las siguientes deficiencias:

- Insuficiente capitalización, ausencia de un socio estratégico, e inadecuada estructura en los plazos de depósito;
- Orientación endógena y patrimonialista de la organización, cuya estructura no estaba orientada al mercado;
- Dispersión de la identidad corporativa, con la consiguiente disminución de la credibilidad;
- Carencias significativas en información de mercados y planificación comercial;
- Escasa presencia en el mercado hipotecario;
- *Personal con baja motivación laboral, escasa productividad, desorientación e incertidumbre.*

---

<sup>2</sup> Fuente Consultada: Ediciones de La Voz del Interior (22 de noviembre de 2000 – 5 de marzo de 2002) – Ver Anexo.

<sup>3</sup> Ver Anexo: Los Tiempos del Proceso de Privatización del Banco de Córdoba.

A comienzo del año 2000, el Banco se constituía en la mayor entidad financiera provincial a ser vendida: con un plantel de 3.311 empleados, 149 Sucursales, 107 Extensiones de Mostrador y una amplia Red propia de Cajeros Automáticos integrada por 130 unidades.

Según el Banco Central, ocupaba el duodécimo lugar del ranking de entidades por depósito (1.584 millones). A fines de ese año, el BPC tenía depósitos superiores a los 1.600 millones y créditos otorgados por casi 900 millones. La entidad contaba aproximadamente con 190 mil cuentas corrientes activas, 300 mil cuentas de ahorro, 50 mil operaciones de plazos fijos y 195 mil créditos otorgados.

Era uno de los bancos más importantes que quedaba dentro de la órbita estatal, después del Provincia de Buenos Aires y Ciudad de Buenos Aires, además del Banco Nación.

#### ▪ **¿Por qué también debía ser privatizado el Banco de Córdoba?**

El gobernador José Manuel De la Sota anunció su intención de incorporar capital privado al Banco aún antes de ganar las elecciones en diciembre del 98.

Aunque nunca se mostró doctrinariamente partidario a la privatización, atribuyó la decisión a la acumulación de resultados negativos, considerando que la única posibilidad de recuperación era a través de su traspaso total o parcial al sector privado.

El proceso de privatización comenzó en abril del 2000, para lo cual designó como Interventor al Cr. Fabián Maidana (hasta entonces el Gerente General de la entidad).

El 25 de abril de 2001, recién un año después, De la Sota emitió un mensaje a la comunidad por radio y televisión, luego difundido por los medios gráficos de la provincia.

En su discurso, el mandatario describió la situación del Banco, a la que calificó como un “agujero” provocado por el “desmanejo, la ineficiencia y la corrupción”. El mensaje oficial apuntó al común de los ciudadanos, ya que las encuestas oficiales reflejaban que el 60 por ciento de los cordobeses se resistía a la privatización. Igualmente existía la percepción de que la banca oficial había perdido en gran medida su función de fomento de la producción, convertida en una especie de escollo financiero.

Los puntos principales de su mensaje fueron:

- El Banco de Córdoba se ha transformado en una pesada carga para todos los cordobeses. Pesada y lamentablemente inútil.
- Sigue abierto solamente porque es un banco público y la provincia es el garante de sus operaciones.
- Nuestro Banco, antes potente y sano, entró en agonía en la década pasada.
- Esto ocurre porque la plata aparentemente no tiene “dueño”, y por eso se la dieron a sus amigos o a los que a cambio hacen favores.
- El Banco permitió que los gobiernos anteriores se financiaran sacando dinero de su caja.
- Sanearlo es la única salida que queda para evitar el cierre definitivo.
- El Banco Central ha otorgado permisos especiales para que continúe funcionando, pero ahora exige una “solución definitiva” a la situación.

El mandatario lamentó tener que tomar la decisión de privatizar el centenario banco, pero la justificó con argumentos políticos y económicos: dijo que entre 1992 y 1999, perdió en promedio 5 millones de pesos mensuales y acumuló pérdidas por 1.200 millones de pesos, porque fueron “créditos mal dados, otorgados a malos pagadores”.

Además reconoció que parte de las pérdidas fueron causadas por ineficiencia administrativa, excesiva burocracia, escasos ingresos financieros y a multas que debió pagar por incumplir leyes.

De la Sota dio a entender que en manos estatales, esa realidad se prolongaría indefinidamente. Por eso prometió “terminar con este auténtico cáncer”. Según él, la única alternativa era sanearlo y después venderlo. Para lo primero, reconoció que habría que destinar 700 millones de pesos, mientras admitió que la venta no generaría ingresos.



#### ▪ **Leyes y Modalidad de la Privatización** <sup>4</sup>

La Legislatura aprobó en marzo de 2000, con mayoría suficiente, tres leyes referidas a la Reforma del Estado llamadas también del “Nuevo Estado”, (“Carta del Ciudadano” –Ley nº 8.835, “Modernización del Estado” –Ley nº 8.836 e “Incorporación de capital privado al Sector Público” – Ley nº 8.837), que entre otras cosas facultaba expresamente al Poder Ejecutivo a vender el Banco de Córdoba. De esta manera se derogó la “Ley Angeloz”, adecuándose el nuevo texto legal a las principales normas que se siguieron en las privatizaciones de bancos públicos realizadas con anterioridad, con financiamiento del Fondo Fiduciario para el Desarrollo Provincial. Este fondo tuvo como meta asistir financieramente los procesos de privatización de entidades públicas provinciales, viabilizando el traspaso al sector privado o su liquidación.

También se siguieron las pautas sugeridas por el Banco Central, con la autorización y supervisión del Banco Mundial, que aportó recursos al Fondo.

La Ley de Incorporación de Capital Privado al Sector Público contemplaba:

- Que la transformación del Banco de la Provincia de Córdoba se realizaría de acuerdo al criterio que estimara el Poder Ejecutivo.
- Que la incorporación de capital privado podía ser hasta el noventa y nueve por ciento del capital accionario.
- Que el Poder Ejecutivo podía determinar la composición de cada rubro (activo y pasivo) de la unidad de negocios, con la que se conformaría el balance inicial del nuevo banco.

Posteriormente, de acuerdo a los pliegos de base, condiciones y documentación técnica para la venta del paquete mayoritario de acciones del nuevo Banco de Córdoba Sociedad Anónima, y con motivo de la Licitación Pública Nacional e Internacional convocada, y el asesoramiento específico brindado por la consultora contratada por la Provincia de Córdoba, se avanzó en algunas cuestiones para mejorar el proceso. De esta manera, el 17 de julio de 2001, el Poder Ejecutivo emitió el decreto nº 1.628 que incluía las siguientes referencias legales y técnicas:

- El capital social se fijó en \$130.000.000 (pesos ciento treinta millones).
- 89% del total del capital social del nuevo Banco de Córdoba S.A. estaría conformado por acciones de Clase “A” (derechos de suscripción que serían vendidas) – acciones ordinarias, nominativas, no endosables de \$1 (un peso) de valor nominal cada una y con derecho a 1 (un) voto por acción. Valor total: \$115.700.000 (pesos ciento quince millones setecientos mil).
- 10% del total del capital social del nuevo Banco de Córdoba S.A. estaría conformado por acciones de Clase “B” (derechos de suscripción que serían transferidas a los empleados del BPC mediante un programa de propiedad participada –p.p.p.) – acciones escriturales de \$1 (un peso) de valor nominal cada una y con derecho a 1 (un) voto por acción. Valor total: \$13.000.000 (pesos trece millones). Si bien no se llegó a definir la modalidad que tendría el p.p.p., existió la idea de que la forma de pago de estas acciones B se realizarían compensando licencias atrasadas y con utilidades de otros ejercicios.
- 1% del total del capital social del nuevo Banco de Córdoba S.A. estaría conformado por acciones de Clase “D” (derechos de suscripción que pertenecerían al Estado) – acciones escriturales de un voto por acción y \$1 (un peso) de valor nominal. Valor total: \$1.300.000 (pesos un millón trescientos mil). El conjunto de estas últimas se denominó “acción dorada” de acuerdo a los términos descriptos en el artículo 12 de la Ley Provincial nº 8.837, y le confería a la Provincia el poder de veto, que sería ejercido por el representante que designara el Poder Ejecutivo. De todos modos, era una facultad restringida. Sólo podría ejercitarse en caso de violarse la legislación vigente o cuando se estableciesen modificaciones estatutarias que afectaran los regímenes de mayorías especiales para las decisiones en el Directorio, o en las asambleas destinadas a dar protección a los distintos accionistas.

---

<sup>4</sup> Ver Anexo: *Leyes Nº 8.835, 8.836, 8.837 y Modificaciones por Decreto.*

- Las acciones de Clase B permanecerían en poder de la provincia de Córdoba hasta que el programa de propiedad participada estuviese instrumentado y puesto en vigencia.
- Los préstamos de la cartera a transferir que presentasen defectos u omisiones en su instrumentación o en sus garantías, serían excluidos del estado patrimonial de transferencia.
- Los préstamos en las condiciones establecidas anteriormente que fuesen detectados con posterioridad, podían ser devueltos por el “comprador” y reemplazados por deuda pública de la provincia.

El Banco de Córdoba fue dividido en dos, antes de que tuviera lugar la supuesta transferencia, de acuerdo al “manual de procedimientos” aplicado para realizar otras privatizaciones de entidades financieras: una nueva Unidad de Negocios y una Entidad Residual.

- **Unidad de Negocios:** es la que atrae el interés de inversores, conformada por activos y pasivos de buena calidad que pasarán a manos privadas. Es decir, con los créditos calificados como uno y dos -con garantía provincial, activos líquidos como efectivo y títulos públicos nacionales, e inmuebles en alquiler o propios afectados al funcionamiento de las sucursales. En el caso del Banco de Córdoba el activo más seductor era el denominado “contrato de vinculación”, por el cual el banco ya privatizado se constituía en caja obligada y agente financiero de la Provincia por un plazo máximo de hasta diez años, según establece la Ley de Incorporación de Capital Privado al Sector Público. De acuerdo a esta norma, debían depositarse en la nueva entidad los ingresos y demás depósitos en efectivo o valores de los Poderes Ejecutivo, Legislativo, Judicial y de las entidades descentralizadas; y los depósitos judiciales a la orden de los tribunales provinciales y los efectuados como garantía de contratos de ofertas en los procesos de selección de los organismos y entidades antes nombradas.
- **Unidad residual:** absorbe los activos de difícil realización (créditos calificados como tres, cuatro, cinco y seis, donde el cobro sería tercerizado por el Gobierno), todos los pasivos que no sean depósitos y los inmuebles que no estén afectados al funcionamiento de las sucursales. La Casa Matriz integraba la unidad residual, debido a su valor como patrimonio histórico y artístico, pero iba a ser alquilada al nuevo Banco.

#### ▪ **Cuánto Valía el Banco de Córdoba**

El Nuevo Banco de Córdoba Sociedad Anónima podía tener diferentes valores de mercado, según cómo quedara conformada la nueva unidad de negocios y de acuerdo al contexto macroeconómico en que se llevara a cabo el proceso de licitación. Por ello, ante el clima recesivo y de incertidumbre, el interés de los posibles inversores fue decayendo y provocó la urgencia del propio gobierno por llevar a término el traspaso del banco a manos privadas.

El precio de venta oscilaba entre los 100 y 200 millones de dólares, según estimaciones de la propia entidad financiera. Finalmente las acciones a vender terminaron fijándose en \$115.700.000, al establecerse el patrimonio neto en 130 millones de acuerdo al mínimo que debía tener el Córdoba para cumplir con las relaciones técnicas que impone el Banco Central. Para sanear la unidad de negocios y poder venderla, el Gobierno de Córdoba debía destinar alrededor de 810 millones de pesos y 660 millones a la unidad residual, con la posibilidad de recuperar una buena parte de este último monto.

#### ▪ **Contexto Económico, Político y Social**

Los datos recabados demuestran la incidencia política, económica y social de variada índole que influyeron en el proceso de privatización del Banco de Córdoba, y viceversa. Fundamentalmente la polémica giró entorno a la deuda pública que generaría la incorporación de capital privado, despertando reacciones y dudas sobre el futuro económico de la provincia.

### ***Datos referidos puntualmente a la Privatización***

- Las privatizaciones de EPEC y Juego de la Provincia fueron lanzadas junto a la del Banco de Córdoba. El entonces Ministro de Finanzas de la provincia, José María Las Heras, manifestó que permitirían a la provincia reducir cerca de un 50 por ciento de la deuda global -evaluada en 1.450 millones, aportando al estado unos mil millones de pesos de recursos frescos que se destinarían al desarrollo de un programa de obras públicas y al Fondo Córdoba para Crecer dirigido a las Pymes. Según él, bajar la deuda disminuiría el elevado costo financiero de los intereses, que en el 2001 implicaban 72.2 millones. En el mes de agosto de 2001 se suspendió la licitación de EPEC y Juegos a pedido de los interesados, quienes argumentaron que ante la crisis económica del país no podrían cumplir con la oferta esperada. No llegaron a un grado tan avanzado como el BPC.
- El vicepresidente del Banco Nación, Lorenzo Donohoe, solicitó de manera pública al Gobernador De la Sota la modificación de la Ley del Nuevo Estado para que esa entidad pudiera participar en la licitación por el Banco de Córdoba. Pero el Mandatario había acordado con el Banco Mundial la inclusión de una cláusula que no permitía la participación de la banca estatal.
- En junio de 2001, los equipos de fútbol cordobeses Belgrano, Talleres e Instituto, se sumaron a la polémica desatada por las privatizaciones en Córdoba. Lucieron remeras en contra de la venta de EPEC y Banco de Córdoba.
- La Reforma del Estado cordobés terminó demorándose por tiempos inestables aún persistentes, y en los que incidió fuertemente el desenlace del gobierno de De la Rúa.

### ***Datos Financieros - Económicos***

- Incidía en la situación financiera de la provincia el título emitido por el ex gobernador Ramón Mestre de 296 millones de pesos, a cobrar del Fondo Fiduciario pero con garantía de coparticipación, del que quedaba un saldo de 260 millones. Ante la venta, se instalaba una vez más la polémica sobre la constitución y validez del Fondo Fiduciario, como así también sobre las razones por las cuales tantos préstamos de la Banca oficial estuviesen calificados como 3, 4, 5 y 6.
- Existía además una deuda histórica de la provincia con el Banco de 270 millones de pesos, y 80 millones del Titam, el bono de los municipios, respaldados adicionalmente por la provincia.
- La suma de los números referidos en los dos puntos anteriores daba como resultado 610 millones de pesos. Los funcionarios y la consultora contratada para la privatización, estudiaron con De la Sota la conveniencia de emitir un título provincial de cotización internacional a 10 años por ese importe, que además de la coparticipación, tendría como garantía extra los ingresos por privatizaciones.
- Otro punto que debía resolver el mandatario era el destino de los 180 millones de pesos que los Bancos Bisel, Galicia y Nación le prestaron al Córdoba para el lanzamiento de líneas de crédito.
- A los 610 millones de pesos de deuda pública provincial había que agregarle los tramos del préstamo del Banco Mundial: 101 millones cuando la entidad saliera a la venta, 101 millones cuando se privatizara y 101 millones en marzo del 2002.
- Los cálculos indicaban que el rojo público cerraría en un mínimo de 813 millones de pesos, con riesgo de elevarse a 1.094 millones. Pero el 75 por ciento de esos 813 millones, que equivalían a otro Fondo Fiduciario, ya estaba comprometido, independientemente de que el Banco se vendiera o no.
- El déficit del año 2000 llegó a 116 millones, aunque se estimó que la cifra real era mayor ya que el gobierno había postergado para el 2001 la acreditación de pagos a proveedores y contratistas.
- A mediados del 2001 circuló información de que los partidos Justicialista y Unión Cívica Radical de Córdoba adeudaban al BPC más de 2.1 millones de pesos. Los partidos reconocieron tener como único recurso para asumir ese pago, los fondos que debía enviar el Ministerio del Interior por la cantidad de votos obtenidos en las elecciones de 1999.

- El sistema financiero entero sufrió, durante todo el proceso, pérdida de depósitos ante la desconfianza que existía de que el Gobierno Nacional (presidencia del Dr. De la Rúa) pudiese resolver la crisis económica argentina.

#### ***Datos relacionados al entorno Político***

- La puesta en marcha de las privatizaciones en medio de la campaña preelectoral, convirtió a éstas en el eje de los discursos.
- En abril de 2001, una Delegación de legisladores radicales de Córdoba encabezada por el titular de la bancada, el mestrista Jorge Font, se entrevistó con la Directora para América Latina del Banco Mundial, Myrna Alexander, para formularle la inquietud de la oposición por la evolución de la política económica-financiera de la provincia.
- Los antecedentes de los eventuales compradores formaron parte del juego de denuncias y acusaciones. Cabe mencionar las declaraciones de la diputada Elisa Carrió sobre la investigación que realizó referida al narcotráfico y lavado de dinero en la Argentina, deslizado datos preocupantes sobre uno de los principales interesados en comprar el Banco de Córdoba, el BGN (Banco General de Negocios), quien fuese el único oferente de la licitación y preadjudicatario.

#### ***Datos relacionados al BGN (Entidad preadjudicataria)***

- La sede del BGN en Capital Federal fue allanada los primeros días de abril de 2001 por orden del Juez Federal Jorge Urso, quien investigaba si fue mediante esa entidad que se giró al exterior el presunto soborno de 21 millones de pesos por el escándalo IBM-Banco Nación.
- Cuando el BGN resultó adjudicatario del Banco de Córdoba, y ante las declaraciones desatadas en su contra, el gobernador minimizó las acusaciones y se amparó en el prestigio del Banco Mundial, que auditaba el procedimiento y había avalado los antecedentes. Sin embargo, ante el avance de las investigaciones sobre lavado de dinero y fuga de capitales atribuidas al Banco General de Negocios, y con uno de sus dueños detenido y el otro prófugo, decidió anular la licitación.

Los datos brindados permiten observar como la política y la economía se vinculan, con una importante derivación en lo social. La venta del Banco de Córdoba no era una operación más, comparable con la de otra empresa. La historia de la Institución, su estructura y su incidencia en la economía de la provincia, tornaba este hecho en uno sumamente trascendental, polémico y complejo.

#### **▪ Bancos Interesados**

Tres entidades demostraron interés concreto en el Banco de Córdoba:

- *El Banco General de Negocios*: propietario del 90% del paquete accionario del privatizado Banco de Santa Fe, y de entidades bancarias en el sur de Brasil. Su interés estratégico estaba en la posibilidad de expandir su red comercial en el denominado "Corredor del MERCOSUR", que abarca desde Brasil, las provincias de Entre Ríos, Santa Fe, Córdoba y Mendoza, hasta Chile. El BGN adquirió el Banco de Santa Fe en 62 millones de dólares (59 millones correspondientes al patrimonio neto de la entidad y 3 millones de valor llave). Su dimensión era en líneas generales, un tercio del Banco de Córdoba: 1.800 empleados, depósitos por algo más de 600 millones, y unas 70 mil cuentas corrientes. El Banco General de Negocios era una entidad financiera de mediano tamaño, especializada en banca mayorista y controlada por los hermanos Carlos y José Rohm, con participación del Credit Suisse First Boston (acreedor de la Provincia en 150 millones de dólares), la Banca Nazionale del Lavoro y el Chase Manhattan Bank. Como se mencionó anteriormente, después de afrontar denuncias por lavado de dinero, fue plana de las noticias ante las investigaciones que llevaba adelante la Jueza Servini de Cubría sobre las acciones que habrían realizado para "saltar el corralito" (Fuga de Capitales), con la detención de uno de los hermanos Rohm y el otro prófugo.

- *El Banco Galicia*: una de las principales entidades financieras del país –la más importante controlada por capitales privados argentinos, y que en los últimos años había tejido fuertes lazos con el Estado provincial. Además de ser uno de los principales acreedores de la Provincia, actuó como gestor de buenos oficios en la refinanciación de pasivos del Estado cordobés por 188 millones de pesos que vencían en el 2001. También participó como banco de segundo piso en la refinanciación de las deudas de los empleados públicos provinciales y de la Municipalidad de Córdoba con diversas mutuales. Sin embargo, a pesar de haber calificado como una “entidad sólida”, estaba atravesando una “fuerte crisis” con la posibilidad de cerrar.
- *El Río-Santander*: una entidad con robusta presencia en el mercado argentino. Fue un candidato con menos bríos. Meses antes de la licitación, sus directivos habían dejado trascender la pérdida de interés en el Banco de Córdoba, después de estudiar que sólo una treintena de sucursales eran viables.
- Otros probables interesados fueron:
  - BankBoston (EE UU)
  - BBV- Banco Francés (España / Argentina)
  - HSCB Banco Roberts (Hong Kong)
  - Banca Nazionale del Lavoro
  - Credit Agricole (Francia)

Finalmente, el 21 de agosto de 2001, el Banco General de Negocios fue el único que presentó una propuesta económica por el 89 por ciento de las acciones. Ofreció 117 millones, superando en un millón trescientos mil lo fijado por la ley. El Banco Galicia, que hasta el día anterior había confirmado su presencia, a último momento desistió.

Una semana después, la comisión de evaluación de los oferentes para la privatización del Banco de Córdoba comunicó públicamente el dictamen de precalificación para el BGN, alegando que cumplía con todas las condiciones. El Banco Mundial también emitió la no-objeción sobre los antecedentes del BGN y giró el primer tramo del préstamo de 303 millones de pesos. El Banco Central igualmente siguió las instancias del proceso, avalando lo actuado.

Desde ese momento, los supuestos nuevos dueños se instalaron en Córdoba para comenzar el contacto con el trabajo cotidiano y preparar la nueva entidad.

#### ▪ **Cómo afectaba al Personal del Banco de Córdoba y su estructura de Sucursales**

Al iniciarse el proceso de privatización, el Banco de Córdoba contaba con 3.300 empleados aproximadamente. De acuerdo a estudios, tenía una estructura de personal sobredimensionada. En función al promedio de depósitos por agente, de 770 mil pesos por cada uno, la entidad debía poseer alrededor de 1.700 empleados.

Las autoridades provinciales deseaban ofrecer el Banco a manos privadas con el ajuste de personal realizado. Para ello implementaron la modalidad de jubilación anticipada que alcanzaba a todo el personal femenino de más de 45 años de edad, y masculino mayor a 49. Al ser el promedio de edad de los empleados del BPC de 44 años, mil empleados estaban en condiciones de acogerse. Finalmente lo hicieron 950, de los cuales 550 pertenecían a sucursales y 400 a Casa Matriz. El plazo para hacerlo era hasta el 1ro de enero de 2001. Por su edad o antigüedad, estos bancarios ocupaban cargos jerárquicos (gerentes, contadores, tesoreros). La Intervención del Banco tuvo que elaborar un plan de reestructuración interna, previo a la salida de los adheridos al régimen de pasividad anticipada, para evitar que algunas áreas quedaran desguarnecidas. En algunos casos se llegó a tercerizar actividades. Estos agentes –el 30 por ciento de la planta total del Banco, comenzaron a retirarse a mediados del 2001, seis meses después de lo previsto. Como se analizará más adelante (comunicación implementada), desde el momento en que firmaron la solicitud de jubilación anticipada, no tuvieron más información oficial sobre cómo y cuándo se concretaría la desafectación a sus tareas laborales.

Restaba reducir 600 puestos más, y el Gobierno contaba con otro recurso: la transferencia directa de parte del personal a la administración pública. A diferencia de lo ocurrido con el traspaso efectuado durante la gestión del ex gobernador Ramón Mestre (Fusión Banco de Córdoba y Social), el compromiso de la Provincia era que no se producirían despidos ni reducciones de haberes, pero

dejó en manos del nuevo dueño la decisión de establecer qué empleados continuarían en la Institución y cuáles serían transferidos. Para ello el Banco General de Negocios, días después de preadjudicarse la licitación, contrató una consultora en Recursos Humanos con la finalidad de realizar estudios cuantitativos y cualitativos sobre el personal. Al análisis de los legajos y estructura en general, le siguió la realización de entrevistas en grupos de 12 empleados cada una (en el caso de Casa Matriz), y por Sucursales. Posteriormente se efectuaron entrevistas individuales y evaluación de trabajos solicitados por los Gerentes del BGN designados a cada área a la que pertenecía el empleado. De esta manera se fue confeccionando una lista. Algunos agentes, por propia decisión, indicaron que deseaban pasar a la administración pública, en su mayoría argumentando no querer sufrir cambios de horarios. Pero hubo otros, que no estando de acuerdo, se encontraron posteriormente en esa lista.

Otro punto importante que debió analizarse fue la continuidad o no de todas las sucursales que poseía el Banco. El sistema establecía un promedio de depósitos por sucursal de 19 millones de pesos, contra los 10 millones que exhibía el Banco de Córdoba. El Gobierno Provincial decidió licitar el BPC con la totalidad de sus filiales en funcionamiento, porque la ley de privatización imponía que debía mantenerse los servicios financieros básicos por un plazo no menor a cinco años. Posteriormente el nuevo dueño definiría si algunas se transformaban en Extensiones de Mostrador o Bancos Móviles. Sí podían realizarse reacomodamientos internos de las categorías uno, dos y tres con las que un banco clasifica a sus sucursales.

Pero lo más importante de este punto, y más allá de las intenciones del Gobierno de culminar el proceso sin ningún trabajador que perdiera su puesto, es rescatar la percepción de intranquilidad social que genera de por sí una privatización, agravada en este caso por la necesidad manifiesta de reducir el número de empleados. Las características legales y técnicas descriptas no pueden ser modificadas, y de ser posible, tampoco compete a la comunicación. Pero sí se puede acompañar el proceso, brindando la información requerida por los involucrados, destacando una vez más la fundamental condición de que exista la decisión de los actores principales de brindarla.

#### ▪ **Plan de Comunicación Implementado**

Como se mencionó anteriormente, en Abril de 2000 el Gobernador De la Sota nombró como Interventor de la entidad al Cr. Fabián Maidana, quien envió ese mes una carta al personal dando a conocer los objetivos de esta etapa<sup>5</sup>. Luego, a principios de mayo del mismo año, la Intervención solicitó al Departamento de Marketing dependiente de la Gerencia Comercial, la organización y coordinación de reuniones informativas sobre el proceso de privatización dirigidas a todos los empleados.

Constituía un importante desafío dada la cantidad de sucursales, su dispersión geográfica y la magnitud de la estructura en general. Finalmente se decidió respetar la agrupación de sucursales existente de acuerdo a ubicación, las cuales conformaban 12 Zonales. Casa Matriz fue considerada como una unidad más. De esta manera se efectuaron 13 encuentros. El principal orador fue el mismo Interventor, excepto en seis reuniones donde al no poder asistir lo reemplazó el Gerente Comercial, Prof. Enrique Pesci.

A continuación se presentan datos referidos a esos encuentros, que han sido considerados de mayor relevancia.

---

<sup>5</sup> Ver Anexo: Carta del Interventor al personal.



## 1. Cronograma de Reuniones (Año 2000)

FECHA	ZONAL	ORADOR	INVI-TADOS	ASIS-TENTES	ENCUES-TADOS	% ASIST. *	% ENCUEST. **
26/05	Río Cuarto	Cr. Maidana	241	200	101	82,99%	41,91%
02/06	Villa María	Cr. Maidana	213	101	51	47,42%	23,94%
06/06	Las Varillas	Prof. Pesci	92	90	80	97,83%	86,96%
09/06	San Francisco	Cr. Maidana	182	80	62	43,96%	34,07%
14/06	La Carlota	Prof. Pesci	114	65	65	57,02%	57,02%
16/06	Río Tercero	Cr. Maidana	118	59	47	50,00%	39,83%
21/06	Capital	Cr. Maidana	681	181	72	26,58%	10,57%
22/06	Marcos Juárez	Prof. Pesci	162	96	84	59,26%	51,85%
23/06	Laboulaye	Cr. Maidana	116	75	72	64,66%	62,07%
27/06	Deán Funes (Deán Funes)	Prof. Pesci	109	65	65	59,63%	59,63%
29/06	Deán Funes (Mina Clavero)	Prof. Pesci	54	43	24	79,63%	44,44%
30/06	Centro	Prof. Pesci	167	60	56	35,93%	33,53%
05/07	CASA MATRIZ	Cr. Maidana	970	250	104	25,77%	10,72%

(\*) Porcentaje de personas que asistieron a la reunión con relación al total de invitados.

(\*\*) Porcentaje de personas que respondieron la encuesta con relación al total de invitados.

## 2. Discurso del Interventor del Banco de Córdoba

El 26 de mayo de 2000, en la ciudad de Río Cuarto, tuvo lugar el primer encuentro. El discurso pronunciado por el Interventor marcó los ejes que se mantendrían en las posteriores reuniones. Afortunadamente se tuvo acceso a la cinta de sonido de esa reunión (grabación)<sup>6</sup>, siendo los párrafos más importantes los siguientes:

- *El objetivo de esta comunicación son dos. Primero que ustedes tengan una comunicación directa; un mensaje de tranquilidad. Que la legislación prevé protecciones para los trabajadores. Que la forma de ajuste del personal va a ser absolutamente voluntaria. Que esta Intervención está convencida de que los procesos se logran con éxito cuando se hacen en coordinación con los trabajadores y no en contra de los trabajadores. Que al personal se lo va a tratar siempre como seres humanos. Yo sé que esos fantasmas todavía existen, pero tienen la garantía de la Intervención que esa metodología no se va a volver a aplicar más. Y de ninguna manera estar en un proceso de incorporación de capital privado signifique bajar los brazos.*
- *La necesidad de incorporación de capital privado no es un dogma ni del gobierno, ni de quienes estamos en la tarea de manejar el banco. Es una necesidad técnica, de incorporar capital, porque la provincia tiene presupuestariamente afectado recursos a actividades que están vinculadas con lo social y con la actividad productiva. También hace falta por el retraso tecnológico que hoy día tiene el Banco de Córdoba.*

<sup>6</sup> Ver Anexo: Discurso Interventor del Banco de Córdoba.

- *Cómo se plantea una privatización. Esta unidad de transformación y ejecución formada por quien les habla, por el licenciado Dómina y por el contador Poncio, tiene como tarea fundamental la preparación y aprobación de los pliegos para la licitación de una consultora que brinde un asesoramiento legal y técnico para armar lo que se llama unidad de Negocios. También hay que trabajar arduamente en lo que es el convenio de vinculación del Banco con la Provincia, donde quede claramente establecido qué servicios le brinda el Banco a la provincia de Córdoba, y queden tarifados.*
- ***Esta etapa de transformación requiere un sistema, un método de comunicación interna y externa muy claro desde las autoridades del Banco hacia todos y cada uno de los empleados compañeros, como así también hacia los distintos sectores de la sociedad. El único modo en que este proceso de transformación se pueda llevar a cabo con el éxito que se merece.***
- *No hay un número de gente que se tiene que ir. La consultora va a tener que plantear qué número es adecuado para mostrarle al sector privado sucursales atractivas, operativas, que den rentabilidad y que estén adecuadas a nivel de personal.*
- *Vamos a necesitar realizar una recategorización de las sucursales para que esto sea viable y operativo.*
- *Con estas herramientas totalmente voluntarias, y repito palabras del Gobernador cuando me tocó asumir como Interventor “no va a haber un solo empleado del Banco de la Provincia de Córdoba despedido”. Con un tratamiento primero humanizado, con una oficina que atienda al personal, que esté doce horas a disponibilidad del personal. Que se le de una solución automática, que no haya manoseo, que no nos manejen ni por carta documento, ni por comunicados. Que nos manejen de manera personal y escuchando al empleado, y redunde en beneficios para él.*
- *Trabajar pensando que lo mejor que podemos hacer para afianzar nuestra fuente de trabajo es aumentar el valor del Banco. Que el precio del Banco al momento de la incorporación de capital privado sea el mejor precio posible.*
- *Mi política va a ser la de apoyar al empleado del Banco a partir de cursos de capacitación que lo ponga en igualdad de condiciones con los del sector privado, sobre todo en lo que hace al aspecto comercial y tecnológico, tanto para los que decidan irse del Banco, o para los que se queden en la planta.*

### 3. Análisis Encuestas<sup>7</sup>

Todas las reuniones tuvieron una modalidad similar. En un escenario se ubicaba el orador, y en la primer fila los funcionarios de mayor jerarquía pertenecientes a Casa Matriz. Después de una breve introducción, la mayoría de las veces a cargo del Jefe del Departamento de Marketing, Sr. Armando Acuña, el orador se explayaba en los temas descriptos en el punto anterior. Posteriormente se generaba un espacio de diálogo para responder las inquietudes de los asistentes, mientras se distribuían encuestas, que luego eran procesadas y analizadas por el mismo Departamento de Marketing. En el caso puntual de Casa Matriz, la reunión tuvo lugar el 5 de julio de 2000 en el Teatro Real (último encuentro). La concurrencia fue muy reducida; sólo asistió el 26% del total de empleados pertenecientes a esa estructura, y únicamente el 11% de dicho plantel respondió a las encuestas. A continuación se brindan las conclusiones más importantes, figurando entre paréntesis el porcentaje que representa cada respuesta con relación al total de empleados que integran Casa Matriz (no constituyen un número muy representativo dada la baja asistencia al encuentro y encuestados):

- El 91% (9%) consideraba estas reuniones beneficiosas.
- El 46% (4,6%) percibía la imagen de los funcionarios presentes como buena, el 30% (3%) muy buena y el 13% (1,3%) regular.
- El 51% (5,1%) consideró que los temas fueron abordados de manera clara, el 23% (2,3%) de forma poco clara.

---

<sup>7</sup> Ver Anexo: Encuesta realizada al personal del Banco de Córdoba.



- Con respecto a los sistemas formales de comunicación (las circulares por excelencia), el 43% (4,3%) los consideró buenos, el 25% (2,5%) regulares y el 20% (2%) muy bueno. Nadie los calificó de excelentes, en tanto el 12% (1,2%) opinó que eran malos.
- El 76% (7,5%) admitió que consultaba el sistema de circulares de manera regular.
- Cuando se les preguntó cómo obtenían la información cuando no podían acceder a ésta a través de las circulares, el 43% (4,3%) respondió que recurría a relaciones personales para obtenerla de manera directa, el 17% (1,7%) lo hacía por teléfono comunicándose con determinadas áreas y el 31% (3,1%) consultaba a los funcionarios.
- El 55% (5,5%) opinó que los funcionarios eran creíbles, y el 25% (2,5%) los calificó de poco creíbles.
- Entre los temas más mencionados como no explicados claramente, se destacan aquellos referidos a la jubilación anticipada, las licencias atrasadas y la seguridad laboral en general.
- El 49% (4,9%) consideró que la reunión había sido buena, el 23% (2,3%) regular y el 21% (2,1%) muy buena.

Analizando la estructura del Banco, según se observa en el cronograma de reuniones, es importante destacar que la cantidad de empleados que trabajan en la ciudad de Córdoba (Casa Matriz y Sucursales), representa el 56,5% del total de agentes –1865 personas:

Casa Matriz –1017,

Capital (Sucursales ubicadas en los barrios de la ciudad) –681,

Centro (Sucursales situadas en el casco céntrico de Córdoba) –167.

Asimismo es llamativo el bajo nivel de asistencia de los tres: 25,77%, 25,58% y 35,93% respectivamente. Un dato que resulta relevante para el presente trabajo, y será evaluado y considerado en las acciones de comunicación a desarrollar.

#### **4. Otras Comunicaciones implementadas**

Si bien el Interventor mencionó en su discurso el inicio de un Plan de Comunicación Interna, después de los encuentros sólo prosiguió el silencio formal interrumpido constantemente por rumores, información brindada por los medios de comunicación y panfletos elaborados y distribuidos por el Gremio. Tampoco hubo una devolución hacia los empleados de las preguntas formuladas por ellos en las reuniones (encuestas). Si consideramos que las mismas tuvieron lugar del 26 de mayo al 5 de julio de 2000, las siguientes comunicaciones que recibieron fueron sumamente posteriores:

- Para el caso del personal que se acogió a la Jubilación Anticipada, desde junio de 2001 fueron recepiendo las correspondientes notificaciones de aprobación, informándoles que no debían presentarse más en sus lugares de trabajo.
- Los que permanecían aún en el Banco al momento de preadjudicarse la Institución, recibieron el 6 de septiembre de 2001 una citación para ser entrevistados en grupo (“Caminando hacia el Cambio”<sup>8</sup>). La acción fue efectuada por una consultora privada contratada por el BGN, en coordinación con el Área de Recursos Humanos del propio BPC. Posteriormente, el 19 de octubre de 2001, el Gobernador Dr. De la Sota envió una carta personalizada a cada empleado<sup>9</sup>, intentando transmitir tranquilidad y seguridad laboral, e informando sobre la próxima transferencia de agentes a la Administración Pública.

El futuro despertaba interrogantes, y la ausencia de respuestas concretas, incertidumbre: ¿cuántos empleados dejarían de pertenecer al banco?, ¿cómo se produciría esa reducción de personal?, ¿sería realmente voluntaria?, ¿quién asumiría como nuevo dueño?, ¿cuál sería su política y

<sup>8</sup> Ver Anexo: Invitación Convocatoria “Caminando hacia el Cambio”.

<sup>9</sup> Ver Anexo: Carta del Gobernador De la Sota al personal.

filosofía de trabajo?, ¿cuándo se producirían todos los cambios y en qué orden?, y en definitiva ¿dónde quedaba el orgullo y amor por pertenecer al Banco de Córdoba?

Analizando ahora lo ocurrido, se aprecia esa delgada línea que separa el futuro del presente, y el presente del pasado. Ese futuro incierto es hoy un pasado. Pero no significa que se haya superado la situación. Es muy probable que queden reticencias latentes en el común de los involucrados. Un estado presente, referido al pasado, que marcará los futuros próximos.

No es competencia del presente trabajo profundizar o cuestionar las decisiones de tipo políticas y/o económicas. Sólo indagaremos a continuación qué fue lo que vivió y sintió el común del empleado, con la intención de percibir la importancia de la comunicación en las actividades del hombre, por su misma naturaleza social. Abordar únicamente el problema que pueda ser resuelto desde la comunicación; una disciplina que nos permite comprobar lo agradable que es poder ser útiles y desde ella intentar acercar a la gente.

Por eso este proyecto final más que nada está dedicado a todas esas personas que creen en el amor hacia el trabajo, y que a su vez encuentran en el diálogo la manera más rica de crecer. Sus opiniones estarán presentes en distintas páginas, irrumpiendo, para no olvidar que la teoría la mayoría de las veces se refleja en el comportamiento y expresión coloquial.

### I.III. Definición del Tema, Problema y Supuestos

#### **Tema**

Plan de Comunicación Interna para la Casa Matriz del Banco de Córdoba en un contexto de privatización.

#### **Problema**

¿Qué acciones estratégicas debe incluir un Plan de Comunicación Interna para Casa Matriz del Banco de Córdoba durante un proceso de privatización, a fin de responder a las inquietudes y necesidades de información del público interno y reducir la incertidumbre generada por dicho contexto?

#### **Supuestos**

- Los procesos de privatización generan incertidumbre y ansiedades en los empleados que atraviesan esta situación, requiriendo por ello de información clara, concreta y creíble.
- Ante esta situación de crisis e incertidumbre con respecto al futuro laboral del público interno, desconociéndose los objetivos que serán fijados por los próximos dueños, resulta utópico considerar que será posible implicar al empleado en esta etapa. Pero sí puede un Plan de Comunicación Interna estratégico lograr que el empleado se sienta valorado, constituyendo un medio para reconocerle un lugar dentro de la organización e integrarlo.
- Un Plan de Comunicación efectivo no cambiará la modalidad en que se lleve a cabo una privatización en cuanto a sus características legales y técnicas, pero podrá aliviar la tensión generada en los empleados, siempre que esté acompañado por la decisión real de Directivos y funcionarios jerárquicos de la Institución de brindar la información necesaria para tal fin.
- La inexistencia de un Plan de Comunicación Interna en el Banco de Córdoba, por lo menos en los últimos diez años, en instancias donde se han producido grandes crisis en la Institución afectando a sus empleados (traspaso de personal a la administración pública, retiros, sumarios, alta rotación de Directorios, fusión con el Banco Social de Córdoba, etc.) será un mal antecedente para el Plan de Comunicación Interna que se pretenda elaborar e implementar, y probablemente deberá superar la posible existencia de una baja credibilidad hacia los discursos.
- Es necesario concentrar las acciones de comunicación en Casa Matriz, de acuerdo al rol que cumple la misma dentro de la estructura de la Organización, ya que la obtención de mejores resultados allí se proyectará al resto de las sucursales.
- Los empleados de Casa Matriz, al trabajar en la ciudad de Córdoba, reciben mayor cantidad de información por parte de los medios de comunicación locales, y por residir en el mismo lugar donde se encuentran las autoridades del Poder Ejecutivo Provincial. Esto también incide en el personal perteneciente a las sucursales de la ciudad.

## I.IV. Objetivos

### Diagnosis:

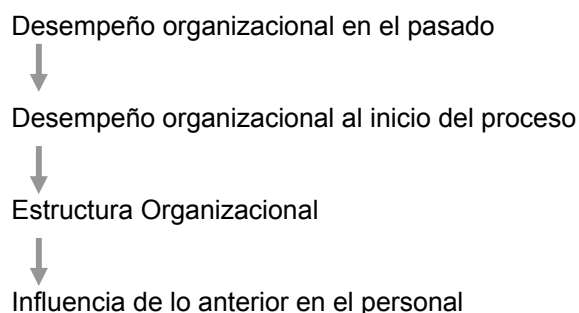
#### Objetivo General

- Distinguir las inquietudes y necesidades de información del público interno de Casa Matriz del Banco de Córdoba con respecto al proceso de privatización, que pueden ser cubiertas con un Plan de Comunicación Interna.

#### Objetivos Específicos

##### *Relativos a la Institución*

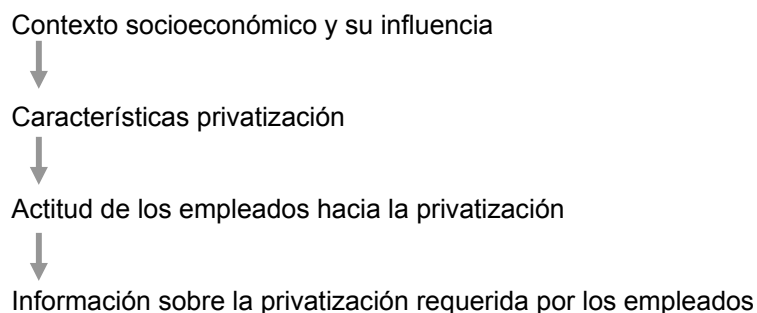
- Precisar las características de la Institución en cuanto a su Desempeño Organizacional en el pasado y al momento de iniciarse el proceso de privatización (Personería Jurídica, Misión, Red de Sucursales, Productos y Servicios, Identificación Institucional, Ventajas y Fortalezas);
- Describir la Estructura Organizacional: Organigrama, División de Trabajos, Distinción entre Casa Matriz y Sucursales, Mecanismos de Coordinación, Sistemas y Procesos, Gerenciamiento, Recursos Humanos (aspectos demográficos y sociales), siempre haciendo hincapié en lo que respecta a Casa Matriz.
- Advertir las percepciones y conceptos que poseen los empleados hacia la Institución con respecto a las características descriptas.



##### *Relativos al Proceso de Privatización*

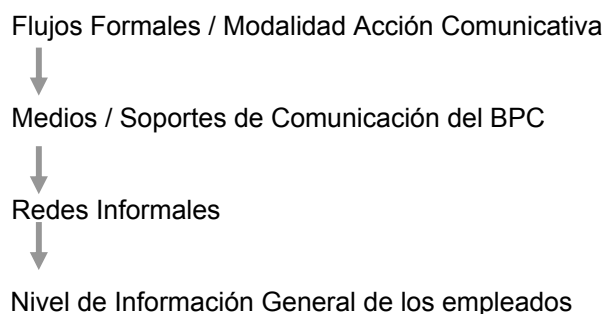
- Reconocer el entorno socioeconómico del Banco de Córdoba que afecta la situación general de la Institución, las actividades de los empleados y el proceso de privatización en sí.
- Conocer las características legales y técnicas, como los tiempos tentativos fijados del proceso de privatización.
- Advertir las percepciones y conceptos que poseen los empleados hacia el proceso de privatización, la Institución, su ámbito laboral, los cambios, y qué inquietudes le generan, evaluando el clima interno existente.

- Distinguir los temas recurrentes (manifiestos o latentes) referidos al proceso de privatización que los empleados necesitan sean abordados desde la comunicación.



#### ***Relativos a la Comunicación***

- Determinar los flujos formales de comunicación que existen, y dimensionar su real uso, indagando la modalidad de la acción comunicativa: quién informa (alta dirección, mandos medios, otros emisores), la naturaleza y marco de la información (información oficial y controlada, información ascendente o descendente, que soportes se utilizan), cuándo se informa (flujos de información regulares o esporádicos, en que fase de los procesos de decisión, la interna precede a la externa o ocurre lo contrario).
- Determinar los medios y soportes de comunicación de la Institución mayoritariamente utilizados por el personal de la Institución, diferenciando según nivel jerárquico y lugar de trabajo, y evaluar el resultado de sus alcances y usos.
- Determinar si existen redes informales de comunicación, y las razones motivadoras de tal uso.
- Reconocer el nivel de información general que consideran tener los integrantes, y el grado de satisfacción con el sistema actual de comunicación interna.

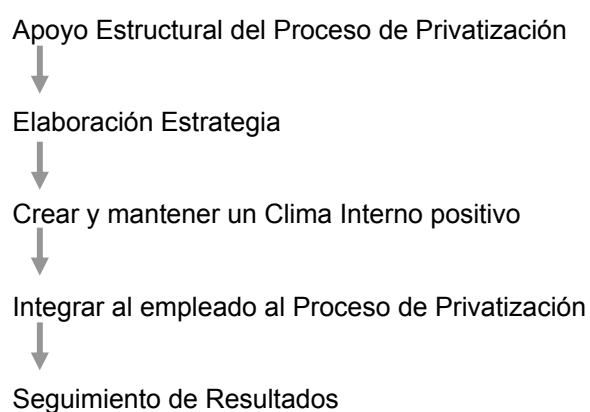


**Plan de Comunicación Interna:****Objetivo General**

- Elaborar un Plan de Comunicación Interna para la Casa Matriz del Banco de Córdoba que acompañe el proceso de privatización de la Institución, a fin de reducir el grado de incertidumbre de los empleados y facilitar la etapa de transición, brindando respuesta a las inquietudes y necesidades de información del público interno sobre dicho proceso.

**Objetivos Específicos**

- Elaborar un Plan de Comunicación Interna que apoye estructuralmente el proceso de privatización, desde la adopción de un enfoque estratégico que integre la comunicación interna a la gestión empresarial. La estrategia implicará determinar: la atribución de las responsabilidades, la concepción de los mensajes, la elección de los medios / soportes según contenido de los mensajes, perfil del destinatario y efecto deseado (actualizando los canales de comunicación existentes y de ser necesario estableciendo nuevos).
- Concebir acciones que permita dar a conocer las características del proceso de privatización (objetivos y etapas), a fin de generar credibilidad y confianza, extendiendo la idea de participación e integración del empleado a esta etapa de transición.
- Efectuar un seguimiento de los resultados del Plan de Comunicación Interna, evaluando la necesidad de efectuar cambios en la estrategia concebida.



## I.V. Marco Teórico

Siendo el objeto de estudio la Comunicación Interna del Banco de Córdoba, resulta imprescindible definir qué significado se le asigna en este proyecto a los términos organización, comunicación (general e interna en particular) y plan de comunicación, con sus respectivas implicancias.

### Organización

Existen características que debe poseer una organización para ser considerada como tal:

- Existencia de un fin, el que debe ser conocido por todos los miembros.
- Distribución de roles y tareas a realizar.
- División de la autoridad y del poder formal.
- Duración indeterminada (misión permanente) o claramente explicitada en función de un determinado objetivo.
- Sistemas de comunicación y coordinación.
- Criterios de evaluación y control de resultados.

Estas características permiten que se conciba a la organización como un conjunto estructurado a partir de la relación de distintos elementos; como un sistema, con elementos unidos entre sí, rodeados de un determinado entorno al que debe adaptarse y al que también afecta. Dentro de estos sistemas, coexisten subsistemas calificados como estrategias, estructuras, cultura y comportamientos.

### Teorías de la Organización

No existe un modelo único que determine cómo debe constituirse y gestionarse una organización. Existen distintos estilos, con singularidades que las caracterizan, según cómo estén conformadas, el entorno en que están inmersas, los objetivos que se planteen y los subsistemas que posean. Sin embargo, a lo largo de la historia, distintos profesionales han intentado definir cómo debería constituirse una organización para ser óptima. Del amplio abanico de teorías elaboradas se han seleccionado las consideradas apropiadas para la realidad del Banco, a fin de direccionar correctamente la búsqueda y análisis de información.

Dentro de los Enfoques tradicionales se encuentra la corriente racionalista. Algunos de sus más importantes exponentes son Fayol, Taylor y Weber. Este último es el autor de la concepción de burocracia (término utilizado en la actualidad con tono peyorativo). La intención es, después de analizar sus características, demostrar su correspondencia con el Banco de Córdoba, y cómo estas características determinan y condicionan la comunicación.

La Burocracia encuentra su base en el control jerárquico, la formalización escrita, la definición del trabajo y de las responsabilidades. La comunicación sólo es concebida como información operativa y formal. El trabajador es considerado un ser racional, poseedor de una conducta lógica, cuyas motivaciones son económicas. Las actividades que desarrolla requieren de un sistema de control y son calificadas como eficaces en función de su productividad.<sup>10</sup>

Para lograr una mayor optimización, según esta teoría, se requiere dividir el trabajo según especialidades, asignar un único referente jerárquico para cada empleado, elaborar un sistema de reglas y procedimientos escritos, debiendo ser las decisiones también fundamentadas por escrito.

En organizaciones de este tipo, ante inconvenientes en su gestión, algunos creen que la solución para mejorar los resultados se lograría intensificando la división de trabajo y la especialización. Otros, por el contrario, concluyen que este tipo de concepción no es correcta y buscarían formas flexibles de trabajo en grupo, valiéndose de los recursos creativos propios del hombre. La respuesta

---

<sup>10</sup> Bartolite, Annie, *op. cit.*, pág. 30.

final de cual sería la mejor solución, tal vez surja al comprobar si el trabajador únicamente posee motivaciones económicas, es totalmente racional, y su eficacia sólo puede ser medida según su rendimiento.

Esta inquietud es la que aborda el Enfoque Sociológico<sup>11</sup>, perteneciente a las Teorías Recientes. Entre sus representantes encontramos a Gouldner y Crozier, quienes advirtieron sobre la problemática del sistema burocrático en tanto se opone al dinamismo, la innovación y la motivación.

Por otra parte resulta adecuado integrar el concepto anterior con los pertenecientes a La Escuela Gerencial. Puntualmente interesa el enfoque Global de Administración Estratégica de Martinet.<sup>12</sup> En el mismo se agrega a la gestión estratégica, los factores culturales y de comportamiento, donde la relación de cada individuo con la organización pasa por una determinada representación, que influye notablemente en el funcionamiento de la empresa. Es decir, el hombre posee sus propias concepciones y querer mejorar las relaciones supone actuar sobre las mismas representaciones. La única forma de hacerlo es a través de la **comunicación**.

En síntesis, el centenario Banco de Córdoba presenta rasgos burocráticos, y a la vez deja entrever que sus empleados carecen de dinamismo, innovación y motivación. En un sistema armónico, se requiere que quienes lo conforman sean considerados no solo como seres racionales, sino también como seres emocionales, que introducen en la Organización sus particularidades, y viceversa. Se va generando dentro del sistema un subsistema denominado "Cultura Corporativa".

Daniel Scheinsohn en su libro "Comunicación Estratégica", la define<sup>13</sup> como una "amalgama de pautas de conductas, valores compartidos, ideas, símbolos y formas normativas." Un elemento activo que moviliza a la empresa, y que se instala a partir de procesos de interacción, imitación o aprendizaje; se realimenta a sí misma, legitimándose y reforzándose.

Scheinsohn clasifica a las culturas corporativas de acuerdo a su grado de solidez (intensidad con que se manifiestan las creencias y valores y el grado de cohesión cultural que existe entre los implicados), y de apertura hacia el exterior (sensibilidad que posee acerca de los cambios de su entorno, y la actitud que adopta al respecto), quedando definidos así cuatro tipos:

- *Cultura Vegetativa (débil-cerrada)*: empresa con un bajo grado de conciencia cultural, ya sea por divergencias, falta de cohesión o de un proyecto corporativo. Al mismo tiempo la empresa se encierra en sí misma y pierde la oportunidad de aprender. Este tipo de empresas, a no ser que se lo pongan y efectúen un rápido y muy enérgico cambio, están condenadas a desaparecer tarde o temprano.
- *Cultura de Auto clausura (fuerte-cerrada)*: fuerte proyecto corporativo que es compartido por la mayoría, pero no tiene en cuenta los cambios que suceden en su entorno. Esto genera el riesgo de tornar en obsoleta a la estrategia, y de cometerse graves errores por la falta de sensibilidad a las circunstancias.
- *Cultura Pasivo-Adaptativa (débil-abierta)*: proyecto corporativo inconsistente, con una cultura débil; deriva de una especial y excesiva preocupación por adaptarse a los requerimientos del entorno, por lo cual es capaz de perder de vista sus propios propósitos, debilitándose la cultura.
- *Cultura Activo-adaptativa (fuerte-abierta)*: alto sentido de proyecto corporativo y una fuerte conciencia de lo que está sucediendo en su entorno. La empresa toma lo necesario del entorno para aprender y lograr optimizar su actuación y proyecto.

Según el autor, si una cultura es débil también lo es la idea de lo que ella es y representa. Y al carecer de creencias y valores, la única seguridad a la que pueden acceder sus integrantes es la que les genera la posición que ocupan en el organigrama, lo que torna la organización monolítica, y poco o nada flexible. Es decir, en el caso del Banco de Córdoba, con una estructura burocrática,

---

<sup>11</sup> Bartoli, Annie, *op. cit.*, pág. 39.

<sup>12</sup> Bartoli, Annie, *op. cit.*, pág. 50.

<sup>13</sup> Scheinsohn, Daniel, *Comunicación Estratégica*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1993, pág. 71



una cultura débil acrecienta la misma. Por ello es primordial que exista un fuerte proyecto corporativo compartido por la mayoría y a la vez adaptándose al entorno. Una vez más es la comunicación, además de la decisión concreta de lograr esta situación, la herramienta esencial para ello.

### **Comunicación**

El ser humano es social por naturaleza. Todos consideramos a la comunicación como una parte nuestra desde que tenemos uso de razón. Sin embargo a diario cometemos errores comunicativos, tal vez porque creemos que es algo innato en nosotros y no le brindamos la atención que merece. Es esencial “escuchar” y “expresarnos” correctamente.

Tan complejo resulta comprender el término “comunicación”, que diversas teorías intentan definirla, de las cuales se han elegido las consideradas oportunas para el presente trabajo.

El Modelo socio-psicológico funcional de Ruesch y Bateson<sup>14</sup>, tiene en cuenta tanto las características de los comunicantes, como las relaciones que se dan entre ellos. Establece cuatro niveles de comunicación:

- Intrapersonal (dentro de la misma persona)
- Interpersonal (entre personas)
- Grupal
- Cultural

Cada uno de estos niveles se analiza según:

- El origen del mensaje
- El transmisor
- Los canales
- El receptor
- El destino del mensaje

Previo a que se genere la comunicación, en cualquiera de los niveles mencionados, surge el porqué lo hacemos. Dance opina que "el comunicador se está expresando de ciertas formas para desempeñar ciertos actos o papeles y lo está haciendo para alcanzar ciertos fines".<sup>15</sup> Es decir, menciona la existencia de un propósito y una situación social en la que la comunicación tiene lugar.

Sabemos que existe un propósito, una situación social, niveles en que se da la comunicación y cómo se pueden analizar estos últimos. Resta tratar el mensaje en sí. Su estructuración es fundamental si se desea alcanzar un objetivo. El Modelo Semiológico<sup>16</sup> define tres grandes componentes:

- La sintáctica, la relación entre los signos.
- La semántica, el significado de los signos.
- La pragmática, la influencia de los signos sobre el comportamiento de las personas.

Más allá de estas distinciones, es importante definir finalmente a la comunicación<sup>17</sup> “como un proceso dinámico en constante flujo, inacabado y muy complejo, por lo cual es necesario actuar y comprometerse mucho más con un proceso, que mediante la intervención de la comunicación estratégica se vuelve más gobernable”. Resulta importante distinguir información de comunicación. La primera se produce en un solo sentido, del emisor al receptor; en tanto la segunda se genera en

---

<sup>14</sup> Bordenave y Carvalho, *Planificación y Comunicación*, Quito, Ed. Intillán, 1978, pág. 73.

<sup>15</sup> Bordenave y Carvalho, *op. cit.*, pág. 77.

<sup>16</sup> Bordenave y Carvalho, *op. cit.*, pág. 80.

<sup>17</sup> Scheinsohn, Daniel, *op. cit.*, pág. 132.

varios sentidos, dado que cada emisor se convierte en receptor y cada receptor en emisor en la misma secuencia de comunicación.

Si llevamos la comunicación específicamente a la organización, ésta tiene el deber de comunicar. Se lo debe a sus públicos y a ella misma. Cabe aclarar que un público<sup>18</sup> “no es un grupo de existencia real, sino un agrupamiento artificial, que la empresa elabora con el fin de lograr eficacia en las comunicaciones”. Para que el vínculo entre un público y una empresa sea armonioso, es necesario que la segunda conozca acabadamente la ubicación, características y necesidades del primero. Una organización debe generar una óptima comunicación y no quedarse sólo en el envío de información.

### **Comunicación interna**

La comunicación interna de una organización, encuentra su razón de ser en la necesaria búsqueda del logro de los objetivos, tanto de los públicos internos como de la Institución, y en los principios generales de democratización de la información. Además, “existe una relación bidireccional entre la cultura corporativa y la comunicación interna, de mutua influencia: la cultura corporativa legitima al estilo de comunicación interna, y la comunicación interna estructura y dinamiza a esa cultura corporativa”<sup>19</sup>.

Este tipo particular de comunicación implica el manejo de los siguientes términos:

#### ■ *Redes de comunicación*

Camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos por los que pasa (departamentos, personas). Pueden ser formales e informales. Las formales son aquellas explícitamente señaladas en el organigrama o gráfica de la institución: ascendentes, descendentes y/u horizontales. En las informales, el mensaje fluye sin respetar las líneas jerárquicas o funcionales, obedeciendo más a afinidades personales que a estructuras formales. Generalmente constituyen una respuesta natural a la necesidad de interacción social espontánea que tienen las personas.

A su vez, la red cultural<sup>20</sup> “es el canal a través del cual fluyen las creencias y valores; si bien es un canal informal, es un medio básico para la comunicación interna”.

Negar su existencia no impide sus efectos. Por ello la empresa debe articular los canales formales de comunicación con esta red informal, para conseguir un cierto grado de control en beneficio propio. Debido a la gran importancia de esta red cultural, debe administrársela mediante la identificación de los personajes que en ella participan y el rastreo del flujo de la información.

#### ■ *Medios o canales*

Método de difusión que se emplea para enviar el mensaje: mediatizados (requieren de algún tipo de tecnología para la producción del mensaje; el contacto entre fuente y receptor no es directo, sino a través de algún vehículo físico externo) o directos (cara a cara).

#### ■ *Relaciones de los receptores de la comunicación*

Vínculos o lazos que guardan entre sí los integrantes del público interno de un mensaje, y frecuencia y forma con que estos lazos se convierten en actos específicos de interrelación.

Las relaciones pueden ser Diádicas (entre dos individuos) o Colectivas (a grupos o a toda la institución).

#### ■ *Lenguaje de la comunicación*

El código que se emplea para comunicarse. Puede ser verbal, formado por palabras que son el vehículo que empleamos para comunicarnos, a su vez clasificados como oral o escrito. También

---

<sup>18</sup> Scheinsohn, Daniel, *op. cit.*, pág. 93.

<sup>19</sup> Scheinsohn, Daniel, *op. cit.*, pág. 84.

<sup>20</sup> Scheinsohn, Daniel, *op. cit.*, pág. 79.

existen los códigos no verbales, conformados por una serie de indicios tales como gestos, movimientos, volumen, ritmo, tono de la voz, uso del tiempo, del espacio y expresiones.

De acuerdo a estas cualidades, el lenguaje puede subdividirse según la fuente que le da origen:

- Las personas, fundamentalmente a través de la cara (gestos, expresiones), el cuerpo (movimiento, posturas, vestuario) y la voz (volumen, ritmo, tono, pausa, fluidez).
- Los lugares o ambientes (arquitectura, mobiliario, decoración).

Esto último merece ser desatacado. La palabra no es más que un subsistema del sistema comportamental de comunicación. Los otros subsistemas, no verbales, como se mencionó, incluyen el gesto, la mirada, la mímica, el espacio interindividual, etc.

### ***Diagnóstico de la comunicación interna***

Su objetivo central es el de efectuar un reconocimiento global lo más realista posible de un área problemática. Un diagnóstico en comunicación interna busca determinar cómo fluye la comunicación a través de la estructura de la Institución, quién se comunica con quien, por qué motivo, durante cuánto tiempo, a través de qué canales, cuáles son las necesidades de información, etc. Comparando estos flujos de comunicación con los que serían deseables de acuerdo a las políticas de comunicación internas fijadas, se puede proceder a diseñar planes, programas y campañas. Además el diagnóstico permite analizar y evaluar el clima interno, el cual se refiere a los niveles de satisfacción / insatisfacción existentes, la eficacia de la comunicación interna y las expectativas y motivaciones de los empleados de la empresa.

Los diagnósticos pueden ser pasivos o activos. En el primer caso los integrantes de la Institución son tomados como objeto de análisis, integrados al diagnóstico sólo para dar información. Lo contrario, de tipo activo, implica que los mismos miembros efectúen la reconstrucción valorativa de información y definan sus áreas problemáticas, siendo ellos los principales interesados en realizar el trabajo.

*Las organizaciones básicamente emiten tres tipos de mensajes<sup>21</sup>:*

- Intencionales: son estímulos que formulan con intencionalidades; se caracterizan por la pertinencia y la coherencia de sus contenidos, así como también por su unidad formal ya que responde a propósitos precisos de comunicación. Existen tres tipos básicos:  
*Mensajes de producción:* se refieren a la producción del sistema; motivan a realizar un trabajo;  
*Mensajes de mantenimiento:* colaboran a fomentar la integración de los elementos que la componen;  
*Mensajes de innovación:* buscan nuevas alternativas de conducta, adaptables a la estructura institucional.
- No Intencionales: son estímulos que emiten sin proponérselo. Son accidentales, imprevisibles y desordenados.
- Residuales: puesto que la organización tiene un diacronismo, emiten una sucesión de mensajes que a lo largo de la historia se van acumulando de determinada manera en la mente de sus públicos. Esta acumulación provoca una actitud determinada hacia los posteriores. Los residuales pueden resultar parasitarios, por generarse contra mensajes entre lo diacrónico y lo sincrónico, predisponiendo al receptor con posibles actitudes de desconfianza y/o promoviendo determinados prejuicios. Los mensajes intencionales también pueden resultar parasitarios cuando el receptor interpreta de manera distinta lo que el emisor se propuso transmitir.

Descartar prejuicios provoca inseguridad y por ello no podemos hacerlo con facilidad ni tan radicalmente.

Existen otros “parásitos de la comunicación”, que habitualmente se encuentran en las organizaciones y que pueden afectarla gravemente: LOS RUMORES<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Scheinsohn, Daniel, *op. cit.*, pág. 143.

### *Sus características*

- Es una información, en el sentido de que aporta nuevos elementos de juicio acerca de un sujeto social o de un acontecimiento, relacionado con la actualidad.
- Quien lo transmite tiene como objetivo convencer.
- Posee como destino el ser reconocido como una verdad.
- No siempre un rumor es falso. Por ello hay que definirlo como información no verificada.

Un comentario para configurarse como rumor ha de reunir tres condiciones básicas:

- Debe ser una información que responda a las ansias, temores y presupuestos de la gente.
- Debe ser una información imprevista.
- Ha de tener consecuencias relevantes e inmediatas para la gente.

El rumor se presenta como algo selectivo; quien lo retransmite se proyecta como poseedor de un saber precioso que generosamente comparte con “determinados privilegios”.

Cuando se rechaza el rumor se rechaza a quien lo transmite, por lo que éste recurre a elementos en extremo convincentes para seducir a “su auditorio”. Busca recordar elementos que consoliden “su postura” y adorna con detalles que aportan una sensación de realismo irrefutable. Además, cita fuentes expertas como originadoras del comentario, las cuales poseen gran autoridad para “decir lo que dijeron”.

A su vez, el rumor está afectado por el efecto “bola de nieve”, que resulta de la magnificación que sufre en el pasaje de boca en boca.

### *El Desmentido*

Consiste en exponer elementos objetivos que evidencien la falsedad del rumor. Esto casi nunca da resultado, puesto que pretende rebatir con lógica racional un fenómeno que se desarrolla en el plano de lo emocional. El desmentido contradice el rumor, lo que significa contradecir al deseo profundo de la gente, y por ello se lo recibe de mala gana, como si fuera un aguafiestas. La ineficacia del desmentido se fundamenta en tres fenómenos:

1. La exposición selectiva (buscamos exponernos a aquellos mensajes que se corresponden con esos juicios previos e intereses que poseemos).
2. La percepción selectiva (modificamos, resignificamos o interpretamos de forma tal para que se corresponda con nuestros juicios e intereses).
3. La memorización selectiva (fenómeno mediante el cual olvidamos más rápidamente aquella información contraria a nuestros juicios e intereses, que la que se corresponde con ellos).

Una acertada acción antirumor debe desmentir y explicar las razones por las que el público creyó y adhirió al rumor. Es fundamentalmente una tarea pedagógica, procurando que el portavoz del desmentido no sea la misma víctima y con suma cautela, englobar al rumor en un contexto de negatividad (credulidad, ingenuidad, chabacanería y, en general, desprestigiar sutilmente a quienes participan).

Para lograr una acción antirumor exitosa es fundamental que el público posea una imagen positiva. Si esta imagen es positiva, no sólo facilitará el éxito antirumor sino que además es muy probable que no haya rumor.

Ante rumores, y más aún ante conflictos, muchas organizaciones se mantienen en silencio; creen que así reducen la posibilidad de ser blanco de controversias: Por el contrario se está volviendo mucho más vulnerable. Toda ausencia de comunicación no es “no-comunicación” sino comunicación negativa, porque toda conducta comunica.

En una relación conflictiva, es importante que la empresa tome la palabra reconociendo la existencia y naturaleza del conflicto, y buscando resolverlo. El silencio puede resultar tácticamente beneficioso sólo cuando se lo guarde en espera de una mejor situación. Pero mantenerse al margen de una discusión planteada no aporta solución alguna. El conflicto seguirá igualmente trabajando en estado de latencia. Aunque no es simple modificar una apreciación. Como se

---

<sup>22</sup> Scheinsohn, Daniel, *op. cit.*, pág. 145.

mencionó anteriormente, generalmente acomodamos una nueva información a modo de notas fragmentarias, a la información y/o posición que poseemos en un principio. Por ello es fundamental la planificación de la comunicación interna.

### **Planificación de la Comunicación Interna**

La Planificación se sustenta en las políticas de comunicación intra institucionales de la organización, que a su vez serán acordes a los objetivos de la Institución y de los públicos internos y a los resultados del Diagnóstico realizado sobre esta temática.

Este tipo puntual de Planificación requiere racionalizar acciones de comunicación que permitan orientar los flujos de comunicación interna. La finalidad es la de colaborar en el logro de los objetivos mencionados (de la Institución y de sus públicos internos), e incidir en las actitudes y opiniones de estos públicos a fin de reforzar las que favorezcan el logro de dichos objetivos y modificar aquellas que lo obstaculicen.

Optimizar la comunicación interna requiere del desarrollo de diversos tipos de planes que contarán con sus respectivos objetivos, estrategias y tácticas, abarcando desde la fijación y modificación de las políticas, hasta el establecimiento de canales de comunicación y el diseño y difusión de mensajes.

Ante la complejidad que implica la comunicación, se impone la instrumentación de un esquema de acción particular, con los siguientes niveles de acción<sup>23</sup>:

- *Nivel Estratégico*: plan de acción global que opera en el campo especulativo, para saber en dónde es que se está y hacia donde se está yendo.
- *Nivel Logístico*: aproximación cognoscitiva que hace la organización con la finalidad de orientar la producción y mantenimiento de todos los recursos necesarios para la consecución de los fines estratégicos comunicacionales. La logística asigna y proporciona.
- *Nivel Táctico*: determinar el mejor empleo de los recursos, y detectar el momento más adecuado para su implementación.
- *Nivel Técnico*: se refiere a todas aquellas maniobras operacionales que desde cada una de las herramientas tácticas serán llevadas a cabo.

Para gestionar adecuadamente la comunicación, de acuerdo a Scheinsohn, es importante conformar una estructura operante en comunicaciones con un alto nivel jerárquico, con autonomía para coordinar el diverso y heterogéneo campo comunicacional. Sólo estando muy cerca de la alta gerencia se puede acceder a una información cierta y precisa. La función básica es lograr que la organización alcance sus propósitos con el apoyo máximo y una oposición mínima por parte del público; y su principal instrumento es la sinergia comunicativa que se logra procurando precisión, claridad y coherencia.

---

<sup>23</sup> Scheinsohn, Daniel, *op. cit.*, pág. 117.

#### I.IV. Marco Metodológico

Es el conjunto de operaciones y actividades que dentro de un proceso establecido se realiza de manera sistemática para conocer la realidad y actuar sobre ella. La selección de las mismas depende de la información requerida. Estas Metodologías se clasifican en dos grandes grupos: las cualitativas y las cuantitativas (ambas fueron aplicadas).

A partir del trabajo presentado para la Práctica Profesional, se obtuvieron datos secundarios, que fueron actualizados y tenidos en cuenta por su implicancia para abordar la problemática del presente Proyecto (clasificación de los empleados según edad, sexo, antigüedad laboral, cargo, distribución por áreas; Organigrama de la Institución; modalidad de la comunicación interna actual - soportes y uso de los mismos, entre otros). Sin embargo resultó imprescindible, para alcanzar los objetivos fijados, realizar una recolección de datos primarios que permitiera conocer con mayor profundidad la situación concreta planteada, la que reposa en los intereses, inquietudes y necesidades de información del público interno de Casa Matriz del Banco de Córdoba. Sólo así fue factible elaborar un Plan de Comunicación Interna que contemple acciones efectivas.

Por todo ello se fijó el siguiente Marco Metodológico<sup>24</sup>:

##### ▪ **Diseño**

###### *Exploratorio*

Permitió definir el problema de una manera más completa, fundamentalmente a fin de conocer las necesidades, satisfacciones, inquietudes, expectativas, temores, situaciones y problemas existentes, manifiestos y latentes, del público interno del Banco de Córdoba (Casa Matriz).

##### ▪ **Metodología**

###### *Cualitativa*

Para tales propósitos exploratorios, estos métodos son menos estructurados y de mayor intensidad que las entrevistas estandarizadas basadas en cuestionarios. Existe una relación prolongada y más flexible con el entrevistado, por tanto los datos resultantes tienen más profundidad y riqueza de contexto, con un mayor potencial para nuevos conocimientos y perspectivas.

##### ▪ **Técnicas**

###### *Entrevistas en Profundidad*

Semiestructuradas, que se diferencian de las no dirigidas, de acuerdo a la cantidad de guías proporcionadas por el entrevistador.

###### *Observación no participante o externa,*

La observación del comportamiento continuo constituyó también un método exploratorio, que resultó efectivo para recolectar información cualitativa cuando el interrogatorio directo no fue posible. Ésta se clasifica en:

- *Directa*: Hechas sobre el terreno en contacto inmediato con la realidad.
- *Indirecta*: Análisis de datos estadísticos y fuentes documentales de los cuales el investigador no ha participado (informaciones documentales disponibles).

##### ▪ **Instrumentos**

###### *Guía de Pautas*

Permitió cubrir una lista específica de asuntos o áreas. La oportunidad, la redacción exacta y el tiempo asignado a cada área de preguntas fueron establecidos previamente a las entrevistas.

---

<sup>24</sup> Aaker, David A. y Day. George S., *Investigación de Mercados*, McGraw-Hill, pág. 129.

▪ **Muestreo**

*Teórico / Secuencial*<sup>25</sup>

Se tomó una muestra pequeña, se observaron los resultados obtenidos de la misma, y posteriormente, cuando era necesaria más información, se buscaron más datos.

▪ **Tipos de Entrevistados**

*Preestablecidos*

Se seleccionaron nueve personas (empleados o ex empleados del Banco de Córdoba, teniendo en cuenta que ya se había producido el traspaso de empleados a la Administración Pública y aprobación de las Jubilaciones Anticipadas), quienes integraron tres tipos de subgrupos (tres personas cada uno) dentro del grupo conformado por individuos pertenecientes al público interno de la entidad (Casa Matriz únicamente):

Subgrupo 1: Personal seleccionado por el Banco General de Negocios para continuar dentro de la estructura del nuevo banco;

Subgrupo 2: Personal transferido a la Administración Pública;

Subgrupo 3: Personal que se acogió a la modalidad de Pasividad Anticipada.

Además se cumplió con las siguientes condiciones a fin de asemejarnos a las características promedio que poseían los Recursos Humanos del Banco de Córdoba:

- Cada grupo estaba conformado por una mujer y dos hombres.
- Los entrevistados tenían el promedio de edad y antigüedad que poseía Casa Matriz.
- En cada subgrupo, uno de los entrevistados había desempeñado tareas en sucursales.
- Pertenecían a áreas que mantienen estrecha relación con sucursales, y representadas en cada subgrupo (Ej. Un empleado que desempeñe tareas en la Gerencia Comercial en cada subgrupo).
- Se buscó que alguno de los entrevistados haya pertenecido al ex Banco Social de Córdoba.

---

<sup>25</sup> Aaker, David A. y Day. George, S., *op. cit.*, pág. 137.

A large orange circle is centered on the page, containing the text "II. DIAGNOSIS".

## **II. DIAGNOSIS**

**BPC | Plan de Comunicación Interna**



## II. DIAGNOSIS

Como se planteara al formularse los objetivos del presente trabajo, se diagnosticarán tres temáticas:

### ▪ **El Banco de Córdoba:**

- Las características de la Institución en cuanto a su Desempeño Organizacional en el pasado y al momento de iniciarse el proceso de privatización (Personería Jurídica, Misión, Red de Sucursales, Productos y Servicios, Identificación Institucional, Ventajas y Fortalezas);
- La Estructura Organizacional: Organigrama, División de Trabajos, Distinción entre Casa Matriz y Sucursales, Mecanismos de Coordinación, Sistemas y Procesos, Gerenciamiento, Recursos Humanos (aspectos demográficos y sociales), siempre haciendo hincapié en lo que respecta a Casa Matriz.
- Las percepciones y conceptos que poseen los empleados hacia la Institución con respecto a las características descritas, y su influencia en el clima interno al momento de iniciarse el proceso de privatización.

### ▪ **La Privatización:**

- El entorno socioeconómico en que tuvo lugar el proceso de privatización y cómo incidió en la Institución, en las actividades de los empleados y en el proceso de privatización en sí;
- Sus características legales y técnicas, y los tiempos tentativos;
- La percepción y conceptos que manifiestan los empleados hacia el proceso, distinguiendo los temas recurrentes (manifiestos o latentes) referidos a la privatización que necesitan sean abordados desde la comunicación.

### ▪ **La Comunicación:**

- Los flujos formales de comunicación que existen, y dimensionar su real uso, indagando la modalidad de la acción comunicativa;
- Los medios y soportes de comunicación de la Institución mayoritariamente utilizados por el personal de la Institución;
- La existencia de redes informales de comunicación, y las razones motivadoras de tal uso;
- El nivel de información general que consideran tener los integrantes, y el grado de satisfacción con el sistema actual de comunicación interna.

Para ello se han recolectado datos primarios y secundarios. Los primeros fueron obtenidos a través de entrevistas en profundidad realizadas, y los segundos a partir del relevamiento de documentos escritos y trabajos de observación.

Debido a que este proyecto, por el tema tratado, ubica en primer lugar al público interno, en el punto siguiente incluiremos una síntesis de las apreciaciones brindadas por los entrevistados. Posteriormente iremos tratando por separado las tres temáticas mencionadas, entrecruzando los datos primarios que correspondan a cada una de ellas con la respectiva información secundaria recolectada.

## II.1. Entrevistas en Profundidad

### ■ Guía de Pautas

La Guía que se adjunta a continuación, fue diseñada y utilizada con la finalidad de favorecer la realización de las entrevistas y obtención de información, estableciéndose seis áreas. Se buscó, con el orden y las preguntas formuladas en cada una de ellas, conducir al entrevistado desde un tema más general que no incluía al Banco, hasta abordar la comunicación y el proceso de privatización en sí.

Como se menciona en el Marco Metodológico, se entrevistó a nueve empleados de Casa Matriz:

- Tres seleccionados por el BGN para continuar en el Banco Nuevo (denominados “Activos”),
- Tres transferidos a la Administración Pública (“Transferidos”),
- Tres que se acogieron a la Pasividad Anticipada (“Pasivos”).

### Guía de Pautas

#### ÁREA 1: El Trabajo

- 1.1- Significado –general- que le asigna a “Trabajo”.
- 1.2- Cuál sería el trabajo ideal para usted (condiciones, derechos y obligaciones).
- 1.3- Si pudiera optar por trabajar o no, qué elegiría.
- 1.4- Expectativas personales en el ámbito laboral.

#### ÁREA 2: Trabajar en el Banco de Córdoba

- 2.1- Cómo es trabajar en una empresa, con relación de dependencia.
- 2.2- Significado – general – que le asigna a “Trabajar en el Banco de Córdoba”.
- 2.3- Cómo se asemeja o aleja su trabajo actual en el Banco de Córdoba, del ideal para usted (cosas que le agradan y desagradan).
- 2.4- Descripción de un día típico de trabajo.
- 2.5- Cómo considera a la gente que trabaja en el Banco de Córdoba -que le gusta, que no le gusta.
- 2.6- Cómo se percibe usted en comparación con los empleados en general del Banco de Córdoba.

#### ÁREA 3: El Banco de Córdoba

- 3.1- Cómo puede describir en general al Banco de Córdoba.
- 3.2- Cosas que le gustan y disgustan del Banco de Córdoba.
- 3.3- Descripción de la misión del Banco de Córdoba.
- 3.4- Descripción del Organigrama y su apreciación del mismo.
- 3.5- Descripción de la cultura y clima interno del Banco de Córdoba, y su apreciación de los mismos.

#### ÁREA 4: La Comunicación

- 4.1- Descripción general de la comunicación que existe en todo el Banco (modalidad, cantidad y calidad).
- 4.2- Descripción de la comunicación en su sector, y de éste con el resto de las áreas del Banco de Córdoba.
- 4.3- Cómo se siente con respecto a la comunicación que existe y que recibe realmente.
- 4.4- De dónde obtiene la información general del Banco, y la puntual que necesita para trabajar en su sector.
- 4.5- Qué peso le asigna a la información que obtiene de los medios de comunicación en general.

#### ÁREA 5: El proceso de privatización

- 5.1- Cómo considera en general el proceso de privatización del Banco de Córdoba en cuanto a la Ley en sí y a cómo se implementó.
- 5.2- Cómo obtuvo información sobre el proceso.
- 5.3- Cómo describiría su rol dentro del proceso.
- 5.4- Qué le gustó y que no le gustó del mismo (que mantendría y que cambiaría).

## ÁREA 6: Las Sucursales y Casa Matriz

6.1-Cuál es la función que deben cumplir las Sucursales del Banco de Córdoba, y cuál es la de Casa Matriz.

6.2- Cómo es para usted la relación y comunicación entre Sucursal y Casa Matriz.

6.3- Considera que el cambio debería comenzar en Casa Matriz, en la Sucursal, o en ambos.

### ▪ Resultado Entrevistas<sup>26</sup>

## ÁREA 1: El Trabajo

### 1.1- Significado –general- que le asigna a “Trabajo”

Activos	Transferidos	Pasivos
Desarrollo personal.	El trabajo dignifica.	Un medio, una forma de vida y algo que sienta bien.
Me gusta lo que hago, más allá que es el medio para vivir. Pero tiene muchos significados, en lo personal, en lo familiar.	Algo muy importante. En base a un trabajo yo puedo conseguir satisfacciones de vida.	Es lo que realmente dignifica.
Un medio de vida que tenemos todos. La base de la sociedad.	El medio para obtener lo necesario, para vivir dignamente.	Tiene que ver con la realización personal, con sentirte útil y parte de un sistema.

### 1.2-Cuál sería el trabajo ideal para usted (condiciones, derechos y obligaciones)

Activos	Transferidos	Pasivos
De libertad de expresión, de trabajar bajo pautas que uno considera válidas.	Que estés cómodo, donde podés crecer, y te valoren lo que hacés.	Conocer cuáles son los objetivos y cumplirlos, pero con reglas claras.
Este puede ser un trabajo ideal, pero más o menos organizado, con una estructura más equitativa.	Tener libertad para desempeñarte, desarrollarte. Trabajar sin presiones, con tranquilidad.	Donde uno se sienta cómodo, que esté bien con las personas que lo rodean, contar con las cosas mínimas para poder trabajar, en un clima ideal.
Aquel que sea de utilidad en general para la sociedad donde estamos insertos.	Trabajar en lo que me gusta, que no sea una obligación.	Aquel que me permita desarrollar y alcanzar mis objetivos, a partir de objetivos claros fijados por la empresa.

### 1.3- Si pudiera optar por trabajar o no, qué elegiría

Activos	Transferidos	Pasivos
El trabajo, es parte fundamental de mi vida.	Trabajar.	Trabajar, por mi crecimiento.
Trabajar.	Trabajar, sí, seguro.	Elegiría trabajar.
Algo tenemos que hacer. Quizás elegiría algo en forma independiente.	Indudablemente elegiría trabajar, porque sería imposible permanecer ocioso.	Siempre opto por trabajar. Me gusta formar parte de un equipo de trabajo.

### 1.4- Expectativas personales en el ámbito laboral

Activos	Transferidos	Pasivos
Pocas. Siempre estuvo muy politizado y yo nunca participé en ninguna corriente política.	Crecer y que me reconozcan.	Lograr, más allá de lo económico, hacer algo que verdaderamente a uno le guste.

<sup>26</sup> Ver Anexo: Transcripción Entrevistas.

Empezar a organizar todo esto.	Crece, en la medida de lo posible, no fijándose un límite.	Ahora no tengo. Ya estoy pasivizada, ida. Ya cumplí con mi ciclo.
No las proyecto. Simplemente trato de ser útil en mi trabajo.	Que me permita generar los ingresos suficientes para no tener sobresaltos.	Intentando continuar con algún tipo de trabajo porque es muy fuerte tener mi edad y ya estar jubilado, pero a la vez muy grande para competir con personas más jóvenes por trabajo.

## ÁREA 2: Trabajar en el Banco de Córdoba

### 2.1- Cómo es trabajar en una empresa, con relación de dependencia

Activos	Transferidos	Pasivos
Siempre me manejé con libertad, me la dieran o no.	Me da un poco de seguridad y me pone también un techo.	Actualmente en el banco es muy difícil. Una empresa desgastada.
No sé lo que es trabajar en otro lado.	Hay una serie de trabas o piedras en el camino que te impiden hacer muchas cosas, porque justamente este ámbito de trabajo se rige mucho por la política.	El Banco de Córdoba te da más libertad para poder hacer lo que realmente querías. En una empresa privada muchas veces esas cosas no se dan. Pero también en el Banco de Córdoba no te valoraban lo que vos hacías. En una empresa privada te valoran mucho más.
Significa mucha coordinación, porque está totalmente interrelacionado, no es individualista para nada.	Es muy distinto a trabajar en el Banco de Córdoba, por la relación que existe entre el dueño en una empresa particular y los empleados.	Seguridad de contar con un sueldo a fin de mes, obra social, toda una estructura que te contiene. Ahora hay toda una inestabilidad.

### 2.2- Significado – general – que le asigna a “Trabajar en el Banco de Córdoba”

Activos	Transferidos	Pasivos
Ilusión de alguna vez verlo cambiado.	Tener seguridad, tener un sueldo a fin de mes, nada más. Algún momento era poder desarrollar lo que había estudiado.	Muy importante, porque es toda una vida que uno ha pasado y lo ve con tristeza a este desgaste, esa destrucción que se ha ido haciendo a través del tiempo.
Siempre tratar de que esto, como banco, tenga una salida distinta de la que tiene hoy.	Muy importante porque prácticamente tengo una vida acá adentro. Han sido más las satisfacciones que los malos ratos.	Trabajé toda la vida en el Banco de Córdoba. Me dio muchas cosas el Banco. Me dio mucha pena tener que irme en la forma en que me fui.
Es un gran compromiso, una gran responsabilidad.	La responsabilidad se diluye un poco. No hay dueño visible.	Era como mi segundo hogar. Era formar parte de algo muy grande. Un gran orgullo.

### 2.3- Cómo se asemeja o aleja su trabajo actual en el Banco de Córdoba, del ideal para usted (cosas que le agradan y desagradan)

Activos	Transferidos	Pasivos
En la actualidad se aleja bastante. Si lo privatizaban parecía que íbamos a tener una oportunidad de poder relacionar el esfuerzo con el logro personal.	Me desagrada la política partidaria dentro del banco.	Hoy todo es desagradado. Porque venir a trabajar sin objetivos claros es horrible.

No está muy lejos, pero acá por lo general hay muchas decisiones políticas, y está muy politizado y participa el gremio.	Me agrada la forma en que se puede trabajar. Me desagrada los manoseos que se producen acá adentro del banco, la discriminación.	Me daba mucha bronca, la forma en que se manejaban las cosas dentro del banco. Había demasiado poder en algunas áreas que no dejaban que las otras pudieran trabajar tranquilas.
Me agrada ser útil a la sociedad, y cuando se desvirtúa esa herramienta, a veces por factores de todo tipo, por ejemplo políticos, allí nos sentimos un poco utilizados como empleados dentro del mismo banco.	Muchas veces se mide por la voluntad y el tiempo que uno se queda, y no por la velocidad en realizar el trabajo.	No me gustaban los movimientos políticos que se daban adentro. Una oficina más del gobierno. Cambiaba el gobierno provincial y cambiaba el directorio, y cambiaba el organigrama, y cambiaban los gerentes, y cambiaban las políticas. Me gustaba formar parte de un banco que estaba en todos lados. Ir a un pueblito o a cualquier barrio de Córdoba, y ver una sucursal nuestra. Por un lado me da orgullo y por otra parte me da vergüenza, por el manoseo político.

#### 2.4- Descripción de un día típico de trabajo

Activos	Transferidos	Pasivos
Con muchas consultas de filiales, leyendo las normas del Central y llevándolas a la parte operativa.	Sentarte a escribir... para que no te manden a los bancos a pedir información.	No tiene objetivo porque no hay una pirámide que marque cuál es el ritmo de trabajo.
Todo el día con el teléfono, intentando que los Gerentes de las Sucursales puedan tener elementos para poder atenderlo bien al cliente.	Relacionándonos con distintas áreas del banco para rescatar información y a la misma vez cotejar, entrecruzar información de distintas áreas.	Trabajé la mayor parte del tiempo en las sucursales donde se trabajaba un montón. En Casa Matriz se trabaja a otro ritmo, que no es a contrarreloj como es en la sucursal.
El día de trabajo y la actividad, la hace también los objetivos y la política que marca la actividad dentro del banco.	Sacar todas las cosas para tener todo al día.	Con muchas llamadas de las sucursales y de otros sectores de Casa Matriz.

#### 2.5- Cómo considera a la gente que trabaja en el Banco de Córdoba -que le gusta, que no le gusta

Activos	Transferidos	Pasivos
Ha sido o se siente muy manipulada. Si el banco ha salido adelante, es porque en general la gente es muy decente y lo quiere al banco.	No me gusta el achatamiento y la mediocridad que se tiene. Y me gusta que la mayoría de la gente lo quiere al banco.	No sé si habrá gente hoy en el banco capacitada desde abajo en un segundo plano para tomar la iniciativa de ser hoy funcionario. Yo creo que hay gente que todavía es recuperable para ese cambio.
Hay mucha gente muy capaz pero que a nadie se le reconoce la responsabilidad. Dar a cada uno un sueldo en función de sus responsabilidades.	Me gusta la honestidad de la gente, que quiere mucho al banco. La mayoría tiene puesta la camiseta por el banco. Me desagrada la mala impresión que por ahí estamos dando hacia la sociedad como empleados, es porque la gente está mal, está mal.	Nunca tuve algo para decir que no me gustara.
Sencillez. La relación con el empleado de menor jerarquía es directa.	Los compañeros son amigos, así que es muy agradable. Distinto iba a ser si	Por ahí me cruzaba con empleados, compañeros y decías, que bueno

	se privatizaba el banco y la gente que venía ya había producido cierta desviación, división perdón.	somos del mismo lugar y por ahí veías otros y te daba vergüenza o, podría decir bronca porque te parecía que no era fiel al banco.
--	---	--

## 2.6- Cómo se percibe usted en comparación con los empleados en general del Banco de Córdoba

Activos	Transferidos	Pasivos
Con algunas personas me siento más preparado. Con otras, creo que me falta un montón. En cuanto a actitudes, también. Hay gente muy cansada, muy frustrada, y eso en su relación lo retransmite.	No me siento unido, me siento una cosa aparte del banco.	Con muchos, distinto. Yo creo que quizás haya gente muy capacitada, hay otras personas que creo no merecen seguir.
Somos todos iguales. Padecemos las mismas limitaciones tecnológicas, espacios. En cuanto a las actitudes, hay mucha gente que tiene una actitud muy responsable.	No noto diferencias, a pesar de mi situación.	Del montón, digamos. Como todos.
Yo no me comparo.	Yo creo que soy responsable para hacer las cosas. No todos son responsables en el Banco de Córdoba.	No pasa por compararse. Hay que sentirse parte y no dividir, diferenciar.

## ÁREA 3: El Banco de Córdoba

### 3.1- Cómo puede describir en general al Banco de Córdoba

Activos	Transferidos	Pasivos
Sobrevive por el esfuerzo aislado de mucha gente. Muy desorganizado. Una mina de oro sin explotar. Siempre ha faltado una cabeza congruente que defina adónde quiere llevar al banco.	Un elefante herido que es tan difícil ponerlo en pie y curarlo, que como matarlo.	Como dicen los porteños, una chapa grande. No se muere nunca. Te abre puertas aún en las peores circunstancias. Es un banco muy grande, por lo menos el nombre, que es lo que han querido comprar. Como una casa que ya no tiene nada, está pinchada por todos lados. Se le cayó el techo, tiene humedad, hay que reconstruirla de nuevo.
La cantidad de años que tiene lo define por sí solo. No hay crisis que haya podido con el banco. Y hay que ayudarlo para que pueda seguir soportando algunas crisis más.	Tiene una chapa muy importante. Una Institución preponderante, que a pesar del tiempo y de las cosas, se mantiene.	Era un banco de fomento. Nunca lo fue por cuestiones políticas, que siempre la plata se destinaba para otros lados. Por eso es que llegamos a donde estamos.
Un banco con una gran estructura, que ha brindado servicios y progreso a la provincia, que hoy necesita cambios estructurales.	Una institución que es netamente de fomento. El hecho de que todas las decisiones son políticas te impide muchas veces competir con otros bancos.	Un gigante, imponente, callado, indefenso, pero sin embargo, fuerte.

### 3.2- Cosas que le gustan y disgustan del Banco de Córdoba

Activos	Transferidos	Pasivos
<b>GUSTA:</b> Brinda un servicio que un banco privado no está preparado para la comunidad en general. <b>DISGUSTA:</b> Falta de organización, donde hay vaivenes políticos, marcha y contramarchas también políticas en tanto a grupos de poder que hay dentro del banco.	<b>GUSTA:</b> Cuando cumple la función de apoyar a las pequeñas y medianas empresas, a la gente que no puede acceder a los grandes bancos, fomentar las industrias locales. <b>DISGUSTA:</b> La política que tiene.	<b>GUSTA:</b> Todavía hay gente que quiere y que tiene voluntad de trabajar. Uno tiene un orgullo, esa patente que yo te decía. A uno le gusta. <b>DISGUSTA:</b> Que hayan pasado tantos años y nadie haya querido cambiar esto. Es como si lo hubieran querido matar, y matar, y matar, y matar, y matar.
<b>GUSTA:</b> La actitud de la gente, lo quiere al banco. <b>DISGUSTA:</b> Hay muchas cosas para mejorar.	<b>GUSTA:</b> Lo acepto como lo que va siendo. <b>DISGUSTA:</b> Las políticas implementadas por funcionarios del banco que juegan en contra del prestigio de la Institución.	<b>GUSTA:</b> Se podían hacer muchas cosas que eran importantes para el banco y para la comunidad. <b>DISGUSTA:</b> No se hacían por razones políticas y porque eso es lo que realmente manejó al banco, los políticos.
<b>GUSTA:</b> Cuando se marcan objetivos claros, donde se brindan servicios a la comunidad, a la gente. <b>DISGUSTA:</b> Cuando notamos que hay desviaciones en cuanto a toma de decisiones, tercerizaciones, etc.	<b>DISGUSTA:</b> Es difícil encontrar el responsable de algo. El tiempo que se pierde para salir a competir. Todo muy burocrático.	<b>GUSTA:</b> Que esté en todas partes. Que la gente lo quiera. <b>DISGUSTA:</b> La política, los objetivos poco claros, las indefiniciones, que a veces no se trabaje como una unidad. Cuando voy a una sucursal y veo que está sucia o descuidada, o se trata mal al cliente.

### 3.3- Descripción de la misión del Banco de Córdoba

Activos	Transferidos	Pasivos
Hoy es brindar servicios más de intercambio, de intermediación financiera, que de ir a facilitar el desarrollo y demás con créditos.	El apoyo de las economías regionales.	La misión es volver a poder ayudar a las distintas industrias, pymes, agro, todo como fue en algún momento.
Proteger el ahorro de la gente.	De ayuda, de asistencia, no solamente para los sectores productivos sino a todo el público en general. En este momento no se puede cumplir.	La misión era de ser de fomento, pero nunca se logró.
En este momento, el objetivo claro es la transformación en sociedad anónima. Estamos esperando las decisiones ya cuando sea Banco de Córdoba S.A.	Llegar a todos los rincones de la provincia. Un banco de la provincia para los que viven en la provincia.	Apoyar a todos los sectores productivos de la provincia de Córdoba y a cada habitante de nuestra provincia. Atender otras necesidades que de ninguna manera serían cubiertas por otro banco privado. De servicio.

### 3.4- Descripción del Organigrama y su apreciación del mismo

Activos	Transferidos	Pasivos
Tan cambiante como han sido nuestras corrientes políticas. Han sido personigramas. Se piensa en una	Cambia a cada rato; personas amigas del poder que han logrado ocupar cargos.	Hace mucho tiempo que no se respeta a las autoridades. El organigrama no existe, o si existe no existe el respeto

persona y a partir de ahí arman la estructura; no una estructura coherente y después ver quien colocar ahí.		hacia él.
Hecho para un contexto de un banco que se privatizaba. Ahora hay que ver cuál va a ser el nuevo.	Se fundamenta principalmente por una estructura superior: está un poco sobredimensionada. Con menos estructura se agilizarían más las cosas. Sería menos burocrático.	Había partes que no deberían haber estado nunca. Porque no dejaban actuar a las que realmente podían hacer cosas.
Debería ser más simple, directo, lineal, y con menos estructura jerárquica.	Tendría que ser mucho más chico, no tan dividido. Tendría que haber áreas específicas.	Sólo unos cuadrados, nombres, flechas y líneas. No queda claro cual es la función y responsabilidad de cada área.

### 3.5- Descripción de la cultura y clima interno del Banco de Córdoba, y su apreciación de los mismos

Activos	Transferidos	Pasivos
De mucha frustración. Con gran sentido de pertenencia. Se ven muy poco valorados.	El clima interno es un infierno, porque nadie sabe dónde está parado ni en dónde, ni cuándo, ni cómo, ni qué va a pasar mañana, ni pasado, ni hoy, ni dentro de diez minutos.	Acá es caótico, lamentable. No sabés quién se va, quién se queda, dónde estás. Es un manejo, un desastre.
Incertidumbre.	El clima interno en este momento no es bueno. Hay situaciones de inestabilidad, de incertidumbre. Nadie sabe dónde está parado, ni siquiera en las más altas esferas del banco.	En la mayoría de los lados creo que no se trabajó en un clima ideal.
Los vicios o las virtudes están dadas siempre en función de las directivas y de los objetivos que trazan los directores del banco.	Muy similar a lo que sería un empleo público, pero con un poco más de afecto, se conocen. Es como si fuera una pequeña población, una ciudad, un pueblo.	Cuando yo me fui ya había mucha incertidumbre, falta de motivación, cansancio, hartazgo. La gente totalmente entregada, triste.

## ÁREA 4: La Comunicación

### 4.1- Descripción general de la comunicación que existe en todo el Banco (modalidad, cantidad y calidad)

Activos	Transferidos	Pasivos
Inadecuado. Con todas las circulares que llegan a una sucursal, es leerlas o atendés a los clientes. No es el sistema adecuado, pero resulta difícil encontrar un medio que sea más ágil. La información referida a la parte operativa es la única que existe. Nos enteramos de la circular madre, o del diario. Comunicaciones internas claras no ha habido ni siquiera respecto de la privatización. Hemos tenido más información desde el banco comprador que desde nuestros propios compañeros que estaban a cargo de la privatización.	Un gran teléfono descompuesto. Me dijo, dijo, dijeron, y vos te enterás muchas cosas exclusivamente cuando vos lees el diario, o ves la televisión. Te manejas mucho por lo que dicen. Los ordenanzas son los que más saben y son los que manejan la información más fina. Tenés las circulares, que nadie lee. La mayoría de los empleados están recargados de trabajo, las firman, con eso se cubre la empresa, el banco, pero nadie toma conocimiento de esa circular.	La simple circular que nosotros tenemos no es una comunicación. Más allá de lo operativo, creo que nos está faltando una comunicación sincera. El que logre eso en la comunicación de decir la verdad aunque sea muy dura, ese va a ser un líder acá adentro. Decir la verdad, no mentir y marcar una coherencia.



Todos los sectores emiten circulares. Nadie las lee. No hay un sector que centralice la comunicación ya sea profesional o la orientación que le quieran dar a la comunicación del banco.	No es todo lo buena que tendría que ser. Tendría que ser mucho más ágil. Principalmente entre las Sucursales y Casa Matriz. Es ahí donde radica el problema de comunicación.	Nunca hubo demasiada comunicación dentro del banco. Siempre te enterabas por otro lado, antes que por lo que te tenía que comunicar el banco.
La comunicación y la forma de coordinación interna del banco seguramente necesita cambios importantes.	Si la comunicación se refiere a la interrelación entre las dependencias, te diría que la comunicación no es buena.	La forma de comunicación por excelencia son las circulares. De ahí a que cumplan bien o no su función, no sé. Después se usa mucho el teléfono. Para guardar un antecedente están las notas. Mucha comunicación tipo de pasillo, de café.

#### 4.2- Descripción de la comunicación en su sector, y de éste con el resto de las áreas del Banco de Córdoba

Activos	Transferidos	Pasivos
Dentro del sector, no hay mayores dificultades. Sí con el primer nivel jerárquico, y de ahí para arriba también.	En mi sector, cada cual atiende su juego en este momento. Con el resto, estamos aislados.	Entre sectores no, no existe, no es buena. Hay que unir ciertos puntos. Todo se hace por nota, y cuando llega allá no se sabe qué es lo que quiere. No hay interlocutores válidos, nadie atiende su juego.
En este sector que cada uno conozca acabadamente lo que tienen que hacer porque somos receptores de muchas consultas de las filiales. No quiero opinar de las otras áreas.	Entre la gente del sector es buena. Entre los sectores de Casa Matriz es más fácil el acceso que el que puede tener Sucursales del Interior hacia determinados sectores de Casa Matriz.	Siempre había circulares donde vos te comunicabas de un sector a otro, y verbalmente.
La forma de comunicarse y de enterarse de las normativas y en definitiva de las políticas del banco, era a través de circulares. Se requiere disposiciones más ágiles, o normativas más claras a los efectos de que haya mejor comunicación y entendimiento entre la Casa y las sucursales.	En la comunicación con otras áreas muchas veces hay que patear el corner y salir corriendo a cabecearlo. Yo tengo que ser mi propio medio de comunicación.	En mi sector la comunicación era buena. Con el resto de las áreas tenía mucho que ver si conocías a alguien del sector con el que tenías que hablar. Si te conozco, entonces te doy una respuesta y mañana vos me la das a mí.

#### 4.3- Cómo se siente con respecto a la comunicación que existe y que recibe realmente

Activos	Transferidos	Pasivos
Descolgados de la estructura. No sabemos si quien nos dirige está desinformado o no nos quiere transmitir la información. Las cosas las sacamos con tirabuzones. Nos enteramos por otro lado.	La comunicación que recibo son rumores, comentarios. Ya no los creo, ni me interesa recibirlos.	La información general del banco no existe, y en lo operativo han ocurrido graves errores. Cada uno es como si hubiese hecho rancho aparte; cada uno hace circulares por su cuenta, no están contemplados entre sí. Están dispersos.
Por lo general hay reuniones donde participamos las distintas gerencias, pero al no haber un organismo dentro del banco que nuclea la normativa, son todos esfuerzos perdidos.	No estoy conforme. Tendría que haber otras formas de comunicación más directas. Podría tener más acceso.	Me sentía mal. Nunca hubo alguien que realmente te dijera vení, sentarte al frente y decirte las cosas como realmente te tendrían que haber dicho, y no enterarte por medio de un papel o de una circular, o de lo que sea.
No he tenido ningún inconveniente.	En cuanto a la información,	Recibía información operativa. Muchas

Pero las comunicaciones del banco no son las más fluidas.	medianamente es buena. Tener acceso al diálogo con personal superior es bastante difícil.	circulares. Con el banco, con lo que pasaba, con los objetivos, siempre me parecía que había un montón de cosas que no conocía.
---	---	---

#### 4.4- De dónde obtiene la información general del Banco, y la puntual que necesita para trabajar en su sector

Activos	Transferidos	Pasivos
Además de las circulares, y los medios de comunicación, también está toda aquella de las corrientes gremiales, los panfletos. Y la usina del rumor, siempre uno tiene compañeros que escuchó en tal lado, que está en otra área, o que en esta área se comentó.	De determinadas personas que vos conocés. Tenés que tener contacto con las quintas para tener la información.	De las circulares. Y de otra que tenés que buscarla.
Normas del Central; por lo general todo normativo bancario.	El sistema de circulares por lo menos ha venido siendo bueno. Un elemento de consulta para gente que no puede acceder de forma directa a determinados sectores.	Del que estuvo antes que vos y que te pasaba la posta.
A través de las circulares. Es probable que necesiten un cambio.	Del sistema contable, pero generalmente la información que contiene es obsoleta y no es uniforme.	De las circulares y del boca en boca. Después, de las llamadas telefónicas.

#### 4.5- Qué peso le asigna a la información que obtiene de los medios de comunicación en general

Activos	Transferidos	Pasivos
Uno no tiene certeza de que ello sea cierto, pero tampoco la tiene de la información que acá adentro te brindan.	En el Banco de Córdoba decimos que La Voz del Interior es el boletín oficial donde se publica todo lo que es. Es nuestra constitución. Totalmente creíble.	Seguro, sí. Para saber que es lo que está pasando.
Los medios ni los leo; periodista que escribe lo escribe siempre por casos particulares y prefiero ver lo que dicen los decretos.	Algunos son objetivos y otros son bastantes distorsivos.	La mayoría de las veces me enteraba por los medios de comunicación de lo que pasaba dentro del banco.
Son importantes porque marcan el camino que va nuestro país. Generalmente te dicen la realidad. De suma utilidad para aquellos que tienen que decidir el rumbo de nuestra institución.	Son muy importantes en este momento en el cual hay que estar muy informados al instante.	Buscaba datos en los medios de comunicación y después los cotejaba con lo que te decían adentro.

### ÁREA 5: El proceso de privatización

#### 5.1- Cómo considera en general el proceso de privatización del Banco de Córdoba en cuanto a la Ley en sí y a cómo se implementó

Activos	Transferidos	Pasivos
Muy desprolijo el estudio, la forma en que fue aprobada. No tenía autenticidad más allá de que la privatización era lo más adecuado	A la ley, no la conozco bien. La habré leído fragmentada. Muy desprolijo.	Siempre estuvo direccionada. Se pensó siempre primero en el BGN. Esta forma de arreglar el estado, o de reformar el estado creo que se hizo

para el banco.		muy rápido, y hace que sea todo turbulencia y ahora están surgiendo problemas. Como una T, o te ibas, o te vas a la administración pública, o no. Creo que hubo mucha presión también para que la gente se fuera. Una ley que en el fondo tiene trampa.
El proceso se fue cumpliendo, las etapas se fueron cumpliendo. Fracasó por la misma situación económica que estaba atravesando el país.	Fue malo. Tuvo muchos errores, muchas falencias, muchas cosas raras. Hubo un manejo político-gremial. Hubiese sido terrorífico la privatización en manos del banco que estaba preadjudicado. Las consecuencias están a la vista con los problemas que tiene el personal.	Debería haberse encarado de otra forma, sin tener que tomar determinaciones tan drásticas con respecto a los empleados. Muchísima gente que se fue sin tener ganas de irse.
En función de los medios de comunicación y de las directivas impartidas a través de los directivos, todos nos fuimos encaminando y aceptando el proceso de privatización del banco. Esta aceptación en definitiva fue inducida. No se hizo, con gastos infructuosos. La duda es hoy saber si realmente era la única salida. Bastante difícil porque de alguna manera se ha discriminado al personal. Creo que hay una desorientación e inmediatamente tiene que haber una solución a eso.	Una cuestión absolutamente política. Todo el mundo sabía, menos dos o tres personas, que quien se iba a ser cargo del banco era lavador de dinero. Parecía que el gobierno era el único que no sabía que lavaban dinero.	Fue desprolijo, doloroso, abrupto. No quería irme pero sabía que era muy difícil poder quedarme.

## 5.2- Cómo obtuvo información sobre el proceso

Activos	Transferidos	Pasivos
Chismes, lo que decía el diario, lo que decían los panfletos. Formalmente, prácticamente ninguna información.	Por los medios de comunicación.	Por los medios, o te van diciendo alguno por ahí que tiene mejor información.
Por los mismos pedidos de información que debíamos cumplir.	Por la prensa. No de una manera formal, por contactos, comentarios, comunicados que sacaba gente que estaba en la lucha contra la privatización.	Buscando donde uno podía encontrar a alguien que te dijera, o leyendo el diario.
De los medios, pero hay que saber separar la buena información, las informaciones que son correctas y las que no son.	De los pliegos y de las condiciones de venta del banco, por encontrarme en un área en donde se ve mucho el tema de los números, con personal del BGN. También de medios periodísticos.	Hubo algunas circulares, pero había muchas dudas y lo más común era cruzarte con personas en tu misma situación, y contarnos lo que sabía cada uno.

## 5.3- Cómo describiría su rol dentro del proceso

Activos	Transferidos	Pasivos
Desinformada. La gente que vino del banco privatizador trató de transmitirnos un poco de tranquilidad.	No sabía dónde estaba parado.	Ajeno. Sin participación. Me daba un poco de bronca interior, de decir, porqué me tengo que ir. Era voluntario pero no era voluntario.
Participando en el proceso, desde el	Para nada sentirme parte del proceso.	Yo me fui, y cuando me fui, me fui y no

<p>área financiera, con muchísimo trabajo.</p>	<p>Prácticamente fui excluido por mi condición de empleado en condición de la pasividad a pesar de mi rechazo a la pasividad. No me daban una opción. No me daban la opción de decir: no, no quiero pasivisarme, ni quiero ir a la administración pública, quiero seguir en el nuevo banco.</p>	<p>me quise enterar más de nada. Jamás pensé que lo iba a tener que pasar. Ahora ya está, ya pasó, ya elaboré el duelo y ya se fue.</p>
<p>La mayoría de los empleados tuvo desconcierto en cuanto al futuro, y si este futuro realmente era lo más conveniente, ya sea quedarse dentro del banco privatizado o pasar a la administración pública. El rol fue simplemente de suministrar información.</p>	<p>Nunca me puse en contra de lo que es imposible de evitar. Siempre traté de colaborar.</p>	<p>Para nada activo. Si bien tuve que firmar y es como que tomé una decisión, no lo viví como una elección realmente mía.</p>

#### 5.4- Qué le gustó y que no le gustó del mismo (que mantendría y que cambiaría)

Activos	Transferidos	Pasivos
<p><b>MANTENER:</b> Creo que nada.</p> <p><b>CAMBIAR:</b> Fue todo muy desprolijo, inclusive hasta las entrevistas, los pedidos de trabajo en los cuales uno se sentía evaluado, presionado. (BGN) Se evidenció todo un egoísmo personal de tratar de quedarse como fuera.</p>	<p><b>MANTENER:</b> Me parecía que trabajaban muy bien en la parte de recursos humanos, el banco nuevo (BGN).</p> <p><b>CAMBIAR:</b> Cuando pasa es más fácil pedir cambiar. Los dos bancos que querían comprar el banco eran, uno el Banco de Galicia que está chau, y el otro el BGN que era un lavador de dinero. El proceso pensado para tener el menos costo político con respecto a los empleados, no lo convirtió en algo muy atractivo hacia los demás bancos para que lo compraran. Cuando ganó el BGN, teníamos que vivir para dos César, para dos presidentes. Aparecer en una lista es muy feo porque representaba que eras un mediocre que el BGN no te quería, o porque no te animabas al nuevo emprendimiento.</p>	<p><b>CAMBIAR:</b> Yo creo que este banco necesita un cambio, pero proponer al pueblo de Córdoba, ver con qué podían colaborar con el banco, para que se quede en el pueblo. (No privatizar)</p>
<p><b>MANTENER:</b> Las etapas se fueron cumpliendo.</p> <p><b>CAMBIAR:</b> Analizando todo ahora, hubiese sido un problema haber quedado en manos del banco preadjudicado.</p>	<p><b>CAMBIAR:</b> Cambiaría la forma de implementación del proceso privatizador. Hubiese dado participación a los bancos del estado.</p>	<p><b>CAMBIAR:</b> Si lo pudiera cambiar, diría que no se privatizara jamás.</p>
<p><b>CAMBIAR:</b> Se discriminó al personal. Hubo desconcierto en cuanto el futuro.</p>	<p><b>CAMBIAR:</b> No me gusta el tema de la privatización, ni del banco ni de ninguna de las cosas. No mantendría nada, tampoco cambiaría nada: No privatizaría.</p>	<p><b>CAMBIAR:</b> Te queda la duda de si era necesario esta privatización. Si se llevó de esta manera porque nos superó a todos, o a los que debían conducirla, o realmente no estaba la intención de</p>

		hacer algo prolijo. Cambiaría que el empleado esté en primer lugar, porque no es ajeno al banco, hace al banco.
--	--	--

## ÁREA 6: Las Sucursales y Casa Matriz

### 6.1-Cuál es la función que deben cumplir las Sucursales del Banco de Córdoba, y cuál es la de Casa Matriz

Activos	Transferidos	Pasivos
<b>SUCURSAL:</b> Atención y contacto directo con los clientes. <b>CASA MATRIZ:</b> Estar al servicio de las sucursales. Hay una idea preconcebida o de vieja data de que las sucursales están para trabajar, y los que están en Matriz están para pedir información. Desde varios sectores sí se acompaña y apoya la sucursal.	<b>SUCURSAL:</b> Trabajan. <b>CASA MATRIZ:</b> Paseamos.	<b>SUCURSAL:</b> Antes tenías que hacer una carrera de 25 años para ser gerente, ahora ponen a cualquiera. <b>CASA MATRIZ:</b> Contemplar todos los direccionamientos que haya hacia las sucursales.
<b>SUCURSAL:</b> El cliente. <b>CASA MATRIZ:</b> La Sucursal.	<b>SUCURSAL:</b> Específicamente operativas. <b>CASA MATRIZ:</b> Una función más de control.	<b>SUCURSAL:</b> Las que realmente llevaban el trabajo más pesado. <b>CASA MATRIZ:</b> Lugar donde se elaboraron todas las normas que las sucursales debían cumplir. Muchas veces las personas que elaboran en Matriz sentados en un escritorio, no tenían ni idea de cómo eran las cosas en las sucursales.
<b>SUCURSAL:</b> La que trae el negocio al banco; la que acerca al cliente. <b>CASA MATRIZ:</b> Un gran sector que soporta las tareas que realizan las sucursales. Debería estar al servicio de las sucursales; dicta las normas, que no siempre son muy claras.	<b>SUCURSAL:</b> Tendría que tomar un poco más de decisiones y dejar de enviar todo para que nosotros resolvamos. Quiere que nosotros lo certifiquemos. <b>CASA MATRIZ:</b> Concentrar toda la información que provenga de las sucursales, para luego tomar las decisiones.	<b>SUCURSAL:</b> Atender a los clientes. <b>CASA MATRIZ:</b> Asistir a las sucursales, para brindarles toda la información y herramientas que necesiten.

### 6.2- Cómo es para usted la relación y comunicación entre Sucursal y Casa Matriz

Activos	Transferidos	Pasivos
No es una buena; está cambiando, muy lentamente y muy desorganizadamente. En Matriz, a veces se va alejando de ese problema cotidiano (Sucursal) y se toman tiempo para tomar decisiones.	Los que estamos en Casa Matriz no tenemos ni idea de lo que es una sucursal. Dos mundos totalmente distintos.	La sucursal debe contar con una mejor comunicación. Si es por unas circulares, que lea bien las circulares. Lo que quede pendiente hay que buscarlo por un referente que pueda contestar.
La relación y la comunicación no es buena. Muchas veces tenemos que derivar llamadas y después de un rato caen nuevamente a nosotros y	No es muy fluida. Tiene que ser ágil. Este banco siempre ha pecado de burocrático. La burocracia pasa muchas veces por el tema de cosas	La comunicación nunca existió, porque las veces que vos necesitabas algo era vía telefónica de último momento, porque no tenías tiempo para hacer

descubrimos que esa sucursal fue pasada por 10 internos.	simples que se pueden resolver con una reunión, o con intercambio de palabras, o un llamado telefónico, y deriva en un montón de notas y cosas, y notas para acá, notas para allá, que las mandás a un sector y de ese sector tiene que pasar a otro porque tenés que seguir la línea administrativa, burocracia pura.	una nota, o porque si mandabas una nota no te la contestaban jamás. Porque había que hacer cola hasta para hacer las notas.
Más contacto con las sucursales del interior y de la misma Córdoba capital. Hay una falencia en cuanto al apoyo de Casa Matriz para con sucursal.	Hay sucursales que directamente el grado de comunicación es muy limitado. Sólo es telefónicamente.	No es muy buena. Parecería que pertenecen a distintas empresas, con distintas políticas u objetivos.

### 6.3- Considera que el cambio debería comenzar en Casa Matriz, en la Sucursal, o en ambos

Activos	Transferidos	Pasivos
Lo grueso del trabajo está en Matriz, y no en filiales.	Primero hay que cambiar la mentalidad de la gente de Casa Matriz.	Tenés que regionalizarlo a esto. No marginar, pero tratarlos distintos.
El problema acá es de sistemas. Todo debe ser más ágil. Hace falta cambiar toda una estructura, de todo el banco.	Se impone en Casa Matriz agilizar todos sus sectores, con una disminución de sectores gerenciales; que haya esa comunicación que tiene que ser, pero inmediata.	Empezaría por Casa Matriz. Cambiaría las áreas y creo que pondría gente que alguna vez hubiera estado detrás de un mostrador atendiendo.
Empezaría por ambas. Un apoyo masivo a la sucursal, con una asistencia de Casa Matriz más fluida.	El problema generalmente está en Casa Matriz. Un problema de mentalidad, de interrelación entre las áreas.	Principalmente en Casa Matriz. Despertar en Casa Matriz una verdadera vocación de servicio. La comunicación tiene que ser más fluida.

## II.II. El Banco de Córdoba

*“Un elefante herido que es tan difícil ponerlo en pie y curarlo, que matarlo.”*

*“Una chapa grande, no se muere nunca.”*

*“La cantidad de años que tiene lo define por sí sólo. No hay crisis que haya podido con el banco.”*

### ▪ Desempeño Organizacional

#### **En el Pasado (Breve reseña histórica)**

##### **a) La Caja de Depósitos y el Banco Provincial de Córdoba**

El primer intento de organización oficial del crédito en nuestra provincia, se llevó a cabo en el año 1858 cuando el Gobierno de Córdoba dispone la creación de la Caja de Depósitos y Consignaciones. Luego de una penosa existencia, se dispuso su liquidación en 1871.

No obstante, se había gestado ya la idea de contar con un instrumento de promoción de desarrollo, y de reemplazar la fallida “Caja de Depósitos y Consignaciones”. Nace entonces, el 22 de septiembre de 1873, el “Banco Provincial de Córdoba”, ubicado en calle 25 de Mayo 24.

En 1880 se abren sucursales en localidades del interior: Río Cuarto, Villa María, San Pedro y Bell Ville. Tal expansión puede parecer modesta, pero fue muy significativa considerando que la geografía política de la provincia, en esa época, recién estaba por conformarse definitivamente.

En el año 1887, y consolidado el Banco como Institución de crédito y fomento de la producción, se afronta el ambicioso plan de construir un edificio propio en la calle San Jerónimo 166, donde actualmente funciona la Casa Matriz.

La inauguración oficial tuvo lugar el 17 de mayo de 1889, coincidiendo con la asunción del Gobernador de la provincia Don Marcos Juárez.

Antes de los diez años de su creación, el Banco había hecho sentir su influencia sobre la actividad económica logrando una apreciable disminución en el interés del dinero (del 18% al 8%, y luego al 6%), mientras sus emisiones constituían la mayor parte del circulante de la provincia.

A fines de 1890, el Banco se encontró en una de las situaciones más difíciles de su existencia, y sus acciones fueron compradas mayoritariamente por el estado. En octubre de 1902, el antiguo “Banco Provincial” fue íntegramente reorganizado con la creación del “Banco de Córdoba” como entidad de carácter oficial.

##### **b) Banco de Córdoba**

Dos épocas particularmente críticas atravesó el Banco de Córdoba: la determinada por la conflagración de 1914, y la crisis iniciada en 1929.

El Banco, que había comenzado sus actividades en 1903 como sucesor del primitivo Banco Provincial, cumplió una misión de innegable eficacia durante los largos años de su actuación.

La estructura del Banco y sus modos operativos estaban orientados al estímulo de las actividades económicas generales, pero muy particularmente a la agricultura y a la ganadería.

Ante las transformaciones que se operaban en la provincia y el país, el gobierno ya pensaba en una nueva y completa reforma de la institución de crédito. Se renovaron entonces las discusiones sobre las funciones y estructura.

##### **c) Banco de la Provincia de Córdoba**

El 21 de mayo de 1941, el Banco fue transformado en entidad mixta con el nombre “Banco de la Provincia de Córdoba”.

El principal objetivo del Banco fue el de fomentar la riqueza agrícola, ganadera, minera, industrial y comercial de la provincia, suministrar informaciones concernientes a esas actividades que el público le solicitare, y divulgar las estadísticas relacionadas con las mismas.

Entre 1944 y 1949 se inauguraron nuevas sucursales en el interior, y a partir del año 1952 ese número de sedes comenzó a crecer considerablemente; se creó el Departamento de Publicidad y

Fomento, y comenzó a publicarse la Revista de Economía y el Boletín Agropecuario para informar sobre el estado de los cultivos, de la hacienda, lluvias, perspectivas de cosechas, entre otros temas.

#### **d) Reforma legal**

Una importante reforma de la Carta Orgánica tuvo lugar en enero de 1959. Comprendió tres aspectos principales:

- La racionalización estructural de carácter interno, con delimitación de las secciones bancarias e hipotecarias.
- La autorización de operaciones a mediano plazo.
- La conformación del Directorio.

A partir de la reforma, y como consecuencia de variables económicas que afectaron a las economías provinciales y nacionales, el Banco atravesó una vez más períodos críticos y de grandes pérdidas.

En el año 1963 hubo una nueva transformación, en donde los fines de la organización fueron una vez más consignados y ampliados, tomando el Banco la forma jurídica y funcional que tuvo hasta su fusión con el ex Banco Social de Córdoba.

*“La Misión, de ayuda, de asistencia, no solamente para los sectores productivos sino a todo el público en general. En este momento no se puede cumplir.”*

#### **e) La fusión del Banco de Córdoba y el Banco Social de Córdoba**

La crisis económica mexicana, más conocida como efecto tequila, no tardó en incidir sobre nuestro país. El mercado financiero mundial, y en gran medida el argentino junto al de los países menos desarrollados de América, sintieron una fuerte conmoción que desestabilizó sus finanzas.

Rápidamente se debieron tomar medidas, y en el ámbito nacional el Banco Central resolvió establecer normas, que en general se basaron en el acuerdo de Basilea: una resolución que se aplicó después de la Segunda Guerra Mundial y que buscó estabilizar monetaria y económicamente a los países que fueron desbastados por la guerra.

A partir de estas normas se ordenaba a los Bancos del país a capitalizarse para volverse más fuertes y evitar el desequilibrio ante una crisis. Además era necesario ofrecer mayores garantías a los ahorristas, que veían como otros sufrían fuertes pérdidas ante entidades financieras que cerraban. Los Bancos debían prever sus carteras de clientes morosos que resultaban factibles de convertirse en incobrables. Esta medida buscaba garantizar el sistema. Es decir, se debía girar lo que se creía incobrable a pérdida para que los activos de los bancos pudieran ser evaluados con mayor certeza. En caso de finalmente cobrarse, los activos crecerían, caso contrario ya estaría prevista la pérdida.

En Córdoba, era el mismo Gobierno de la Provincia quien debía capitalizar a los dos Bancos oficiales, ya que era responsable y garante del funcionamiento de ambos. Las opciones eran dos: o los capitalizaba, o los fusionaba. Lo primero no era posible teniendo en cuenta que la provincia también atravesaba una fuerte crisis.

Por otra parte, el Banco Central había notificado en reiteradas oportunidades al Social que no podía ofrecer productos y servicios bancarios si administraba el juego de la provincia.

En febrero de 1998, por disposición del Poder Ejecutivo Provincial, se fusionaron ambos Bancos, absorbiendo el Banco de Córdoba al Social. Como primera medida se formó un Fondo Fiduciario a fin de rescatar la cartera de morosos de las dos Instituciones.

En el medio quedó latente la disminución del personal, acción que era necesaria pero que produjo un fuerte deterioro de sus estados emocionales. Para lograr la reducción se efectuaron retiros voluntarios y traspaso de empleados de ambas entidades a la administración pública. Por otra parte, algunos agentes del Banco Social pasaron a integrar el nuevo Ente Regulador de Juego, creado para suplir la función que cumplía el primero. Las disposiciones no fueron fáciles de asumir. Circularon listas y se vivieron momentos muy tensos, avivados por los rumores generados a diario y que sólo incitaban a empeorar el clima interno.

Casi dos años después de la fusión, la nueva estructura ya acomodada debía atravesar un nuevo y fuerte cambio: LA PRIVATIZACIÓN DE LA ENTIDAD.



### **En el momento de comenzar el Proceso de Privatización**

*"Ilusión de verlo alguna vez cambiado."*

*"Prácticamente tengo una vida acá adentro. Han sido más las satisfacciones que los malos ratos."*

*"Era como mi segundo hogar. Era formar parte de algo muy grande."*

#### **a) Personería Jurídica**

Según la Carta Orgánica del Banco de la Provincia de Córdoba, Capítulo 1 / Artículo 1 (Naturaleza), "El Banco de la Provincia de Córdoba es una entidad autárquica del Estado Provincial, que se regirá por esta Carta Orgánica, por la Leyes y Normas Bancarias vigentes o que se dicten en lo sucesivo y en lo que esté expresamente determinado por las disposiciones que le sean aplicables del Código de Comercio y Código Civil".

#### **b) Misión**

*"Proteger el ahorro de la gente."*

*"Llegar a todos los rincones de la provincia. Un banco de la provincia para los que viven en la provincia."*

Si bien la misión del Banco fue mencionada anteriormente: fomento del sector productivo de la región, se vio limitada al establecer el Poder Ejecutivo provincial una Intervención para acompañar el proceso de privatización. El objetivo que debía cumplirse, según expresase el Cr. Fabián Maidana en la carta que envió a todo el personal días después de asumir, *"...a partir de ahora será llegar a la incorporación de capital privado, asignándole al Banco el mayor valor posible a través de la toma de medidas que sean necesarias para mantenerlo de pie y operativo, cumplir con las pautas que establece el B.C.R.A., cuidar su patrimonio y los fondos de los depositantes, recuperar cartera y reforzar los controles, todo ello, cuidando al personal."*

#### **c) Red de Sucursales**

Extensa red de sucursales y extensiones de mostradores en la Provincia de Córdoba, con presencia además en las ciudades de Buenos Aires y Rosario.

- Sucursales: 149
- Extensiones de Mostrador: 107
- Cajeros automáticos: 60 en la Ciudad de Córdoba, 70 en el interior de la Provincia.
- Puestos de Cajas: aproximadamente 700 empleados destinados a esa tarea (amplia estructura para realizar pagos, débitos o depósitos de variada índole).

#### **d) Productos y Servicios**

- *Productos para Individuos (Banca Personal):*  
Cuentas Corrientes, Cajas de Ahorros, Préstamos Personales, Tarjetas de Crédito, Tarjeta de Débito.
- *Productos para Empresas (Banca Empresas):*  
Cuentas Corrientes, Cajas de Ahorro, Interbanking, Préstamos para los distintos sectores, Tarjetas de Crédito, Tarjeta de Débito, Comercio Exterior, Operaciones de Aval y Garantía, Títulos Valores (Mercado de Capitales).
- *Servicios:*  
Canje, Interdepósito, Cobimpro, Buzón para depósitos fuera de hora, Depósitos en custodia, Cajas de Seguridad, Seguros, Cajeros Automáticos.
- *Convenios de Recaudación:*
  - Sector Público: tasas e impuestos municipales, provinciales y nacionales.
  - Sector Privado: salud, consorcios y administraciones de edificios, clubes, telefonía celular, telecomunicaciones, colegios, cooperativas, planes de ahorro, entre otros.
- *Acuerdos Macros*
  - Consejo Profesional de Ciencias Económicas (7.500 profesionales aproximadamente),

- Colegio Médico de la Provincia de Córdoba (10.000 profesionales aproximadamente),
- Universidad Nacional de Córdoba (60.000 alumnos aproximadamente).
- *Convenio de Pago de Haberes:*  
254 convenios -140.000 cuentas habilitadas.
- *Convenio a Proveedores:*  
El más importante, el firmado con el Hiper Libertad -5.000 cuentas habilitadas.
- *Tarjeta de Débito propia Bancor Electrónica*  
Al iniciarse el proceso de privatización, el Banco de Córdoba tenía emitidas 114.845 tarjetas. De este total, 101.940 se encontraban activas.

#### **e) Identificación Institucional**

Como complemento de la gestión comercial desarrollada en el ámbito de las filiales, se buscó en el año 1998 homogeneizar las mismas, identificando claramente cada edificio y unificando la cartelera externa, los colores y señalética interna, bajo las siguientes pautas:

##### ▪ *Cartelería*

En el diseño y color de la cartelera externa se utilizaron letras blancas sobre fondo burgundy. Se aplicó el logotipo del Banco con la leyenda "BANCO DE CORDOBA" y la línea continua del mismo; cuando se colocaba el nombre de manera horizontal, la leyenda era "BANCO DE LA PROVINCIA DE CORDOBA". Además, en los casos en que se incluía el nombre de la sucursal, debía respetarse la tipografía correspondiente al logotipo (Times New Roman). El tamaño y forma de los carteles se ajustaba a las características arquitectónicas de cada edificio. Este proceso de actualización estuvo a cargo del Departamento de Arquitectura, aunque coexistieron pequeñas sucursales del interior de la provincia que nunca fueron modificadas, e incluso en algunas filiales ubicadas en nuestra ciudad convivían carteleras con logotipos anteriores.

##### ▪ *Muros de las Sucursales*

Los colores que se establecieron para pintar los muros interiores y exteriores de los edificios pertenecían a una paleta cromática universal, de manera que en todos los casos, e independientemente de la marca de pintura o de la empresa que realizase el trabajo, se obtenía el mismo resultado. Los colores utilizados fueron: Ocre-amarillo, N1648F y N1660P respectivamente del muestrario Alba. Asimismo se podía aplicar estos colores sobre carpintería u otros elementos estructurales del edificio, combinándose además en el interior con el blanco y el burgundy, de acuerdo a las directivas y asesoramiento del Departamento de Arquitectura.

#### **f) Ventajas y Fortalezas del Banco**

- Sentimiento de pertenencia y de fuerte localismo del pueblo cordobés hacia el Banco.
- Excelentes antecedentes en el cumplimiento de sus obligaciones.
- Importante red de sucursales.
- Presencia en poblaciones donde no hay competencia.
- Perfil minorista que antes le era propio al ex Banco Social.
- Tasas de financiamiento más bajas del mercado.
- Banca electrónica.
- Calificación 2 en el año 2000 por parte del BCRA (se remontó de una calificación 5).
- Precios bajos y transparentes en sus productos, por ejemplo en tarjetas de crédito.
- Existencia de nichos cautivos.
- La más amplia red propia de cajeros automáticos en la provincia.
- Excelente recaudador.
- Posibilidad de realizar convenios de exclusividad con el Estado Provincial.
- Pionero en Comercio Exterior, con una importante red de bancos corresponsales en el exterior.
- Líder en la provincia en temas de canje de valores y clearing bancario.

Si bien su tecnología no era y es la más moderna, presentando falencias y no contando con una óptima calidad en atención al cliente, se valora la red de sucursales que posee, su condición de

local, las tasas de interés y la seguridad que proporciona el artículo 43 de la Carta Orgánica: “La provincia se constituye en garante de todas las obligaciones contraídas por el Banco.”.

*“Un gigante, imponente, callado, indefenso, pero sin embargo fuerte.”*

### **Estructura Organizacional**

*“Conocer cuáles son los objetivos y cumplirlos, pero con reglas claras.”*

*“Este puede ser un trabajo ideal, pero más o menos organizado, con una estructura más equitativa.”*

*“Tener libertad para desempeñarte, desarrollarte. Trabajar sin presiones, con tranquilidad.”*

#### **a) Organigrama**

El organigrama que acompaña este trabajo representa los niveles jerárquicos más altos de la Institución, al momento de iniciarse el proceso de privatización: Intervención, Síndico, Gerencia General, Subgerencias Generales, Gerencias Departamentales y Subgerencias Departamentales.

Fue aprobado en abril del año 2000, casi un mes después de que asumiera como Interventor el Cr. Fabián Maidana. Nunca llegó a definirse por completo, ante la elevada probabilidad de ser modificado después de la privatización. Esta falta de definición evidencia un importante motivo de incertidumbre: no saber quién depende de quien, la cantidad total de oficinas existentes, y sobre todo cuál es la función específica que desarrolla cada una de ellas. Incluso existe el peligro de duplicación de tareas o de que las mismas no sean asumidas por alguien, agravado aún más por el hecho de que tampoco se aprobó el Manual de Funciones que debía acompañar al Organigrama.

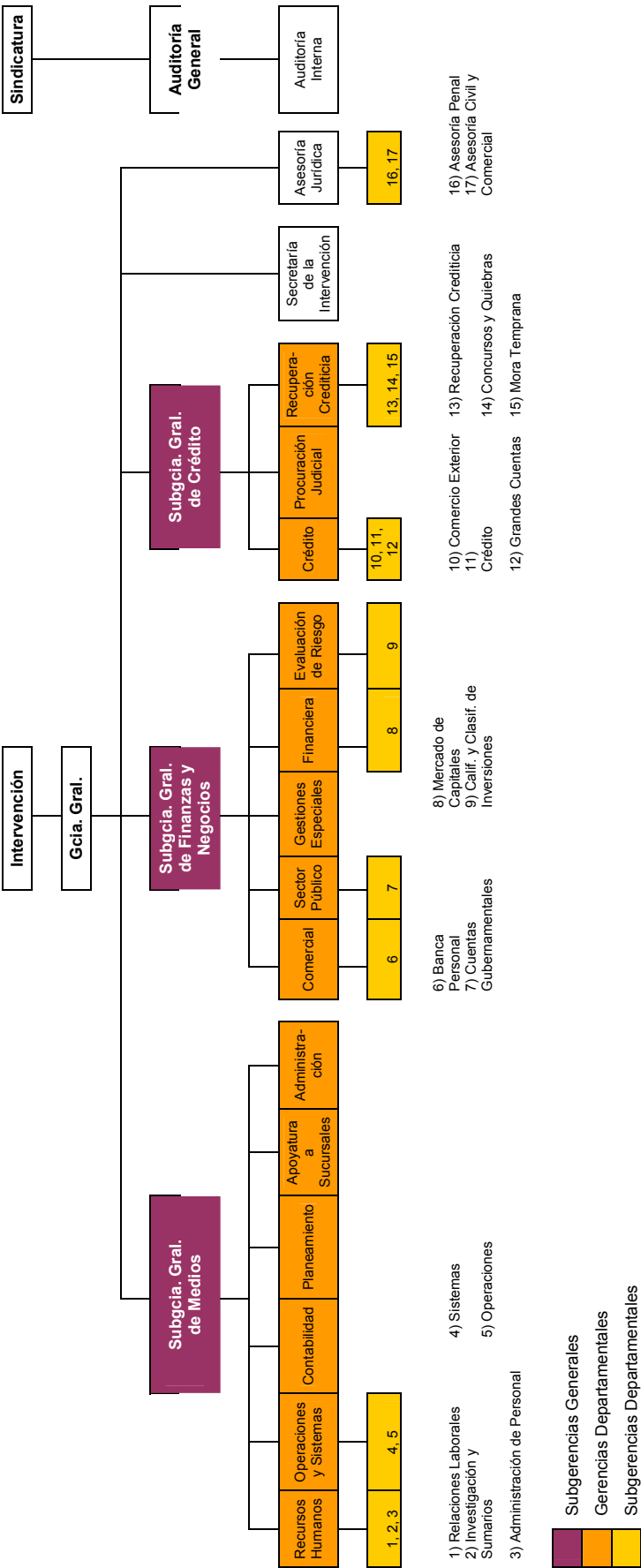
Si bien se observa al Interventor como máxima autoridad, el Banco de Córdoba fue creado con la figura de un Directorio en ese lugar. La Carta Orgánica menciona en su Capítulo VII, Artículo 30, que “La Dirección y Administración del Banco será ejercida por un Directorio compuesto por un Presidente y seis Vocales Titulares... Todos los miembros del Directorio serán nombrados por el Poder Ejecutivo...”. Luego, en el Artículo 31, señala: “Las designaciones recaerán en personas con idoneidad para la función y especial versación económica-financiera, preferentemente representativas de los distintos sectores de la actividad y regiones de la provincia. Un vocal titular del Directorio deberá ser funcionario del Banco...”. Esto, en los últimos años, no se cumplió en tanto no hubo un empleado que integrara el Directorio.

*“El Organigrama, tan cambiantes como han sido nuestras corrientes políticas. Han sido personigramas.”*

*“Hecho para un contexto de un banco que se privatizaba.”*

*“Debería ser más simple, directo, lineal, y con menos estructura jerárquica.”*

ORGANIGRAMA BANCO DE  
CÓRDOBA



**b) División de Trabajo – Casa Matriz, Sucursales y Extensiones de Mostrador**

*“Con muchas consultas de filiales, leyendo las normas del Central y llevándolas a la parte operativa.”*

*“Todo el día con el teléfono, intentando que los Gerentes de las Sucursales puedan tener elementos para poder atenderlo bien al cliente.”*

*“Trabajé la mayor parte del tiempo en sucursales donde se trabajaba un montón. En Casa Matriz se trabajaba a otro ritmo, que no es a contrarreloj como es en la sucursal.”*

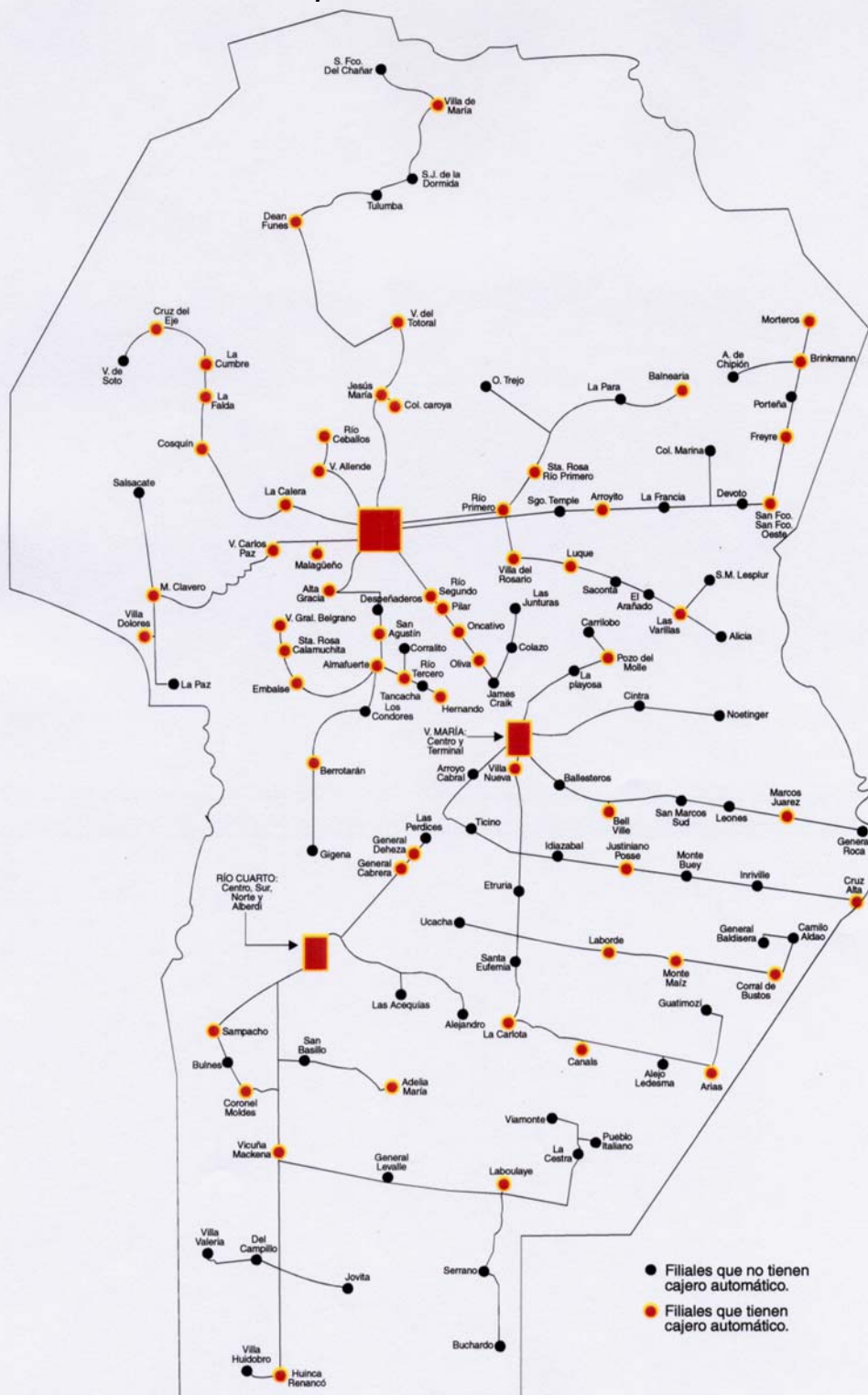
Se realizó según tipo de función y ubicación geográfica, quedando definidos 3 grandes grupos, cada uno subdividido en dos:

- 1) Casa Matriz “Edificio Histórico”,  
Casa Matriz “otros edificios y locales”;
- 2) Sucursales Urbanas (Córdoba Capital),  
Sucursales Interior de la Provincia (además las ubicadas en las ciudades de Bs.As. y Rosario);
- 3) Extensiones de Mostrador de Sucursales Urbanas,  
Extensiones de Mostrador de Sucursales del Interior.

FUNCIÓN		UBICACIÓN GEOGRÁFICA	
<b>Casa Matriz</b>	Realizan las tareas gerenciales, operativas y administrativas, que sirven de apoyo y norman la gestión de las Sucursales y Extensiones de Mostrador.	Edificio Histórico (San Jerónimo 166)	Otros edificios y locales (27 en total, la mayoría ubicados cerca del edificio histórico)
<b>Sucursales</b>	Brindan la atención a los clientes; sitio donde tienen lugar las operatorias bancarias.	Urbanas (Córdoba Capital) – 19	Interior de la Provincia y en las ciudades de Buenos Aires y Rosario – 130
<b>Extensión de Mostrador</b>	Extensiones de las Sucursales, dependiendo de éstas, con atención al público pero sin autoridad para otorgar créditos.	Urbanas (Córdoba Capital) – 39	Interior de la Provincia y en la ciudad de Rosario – 68

En los mapas que se presentan a continuación, puede apreciarse la magnitud que posee la estructura del Banco de Córdoba, y las distancias físicas existentes. Más allá del gráfico perteneciente a Sucursales y Extensiones de Mostrador del Interior de la Provincia, es importante centrarnos en el que grafica las ubicaciones de las unidades que conforman Casa Matriz (Edificio Histórico y 27 edificios / locales más) a quien estará dirigido el Plan de Comunicación.

### Sucursales del Interior de la provincia de Córdoba



## **SUCURSALES**

### **a) URBANAS (19)**

Alto Alberdi - Bajada Pucará - Catedral - Centro - Cerro de las Rosas - Ciudadela - Ferreyra - Fuerza Aérea Argentina - General Paz - Juan B. Justo - HiperLibertad - Mercado Norte - Nueva Córdoba - Plaza Rivadavia - San Martín - San Vicente - Santa Ana Shopping - Sobremonste - Tribunales.

### **b) INTERIOR (128) - además Buenos Aires y Rosario**

Adelia María - Alejandro - Alejo Ledesma - Alicia - Almafuerde - Alta Gracia - Alto de Chipión - Arias - Arroyito - Arroyo Cabral - Ballesteros - Balnearia - Bell Ville - Berrotarán - Brinkmann - Buchardo - Bulnes - Camilo Aldao - Canals - Carrilobo - Cintra - Colazo - Colonia Caroya - Colonia Marina - Coronel Moldes - Corral de Bustos - Corralito - Cosquín - Cruz Alta - Cruz del Eje - Deán Funes - Del Campillo - Despeñaderos - Devoto - El Arafado - Embalse - Etruria - Freyre - General Baldissera - General Cabrera - General Deheza - General Levalle - General Roca - Gigena - Guatimozín - Hernando - Huinca Renancó - Idiazabal - Inrville - James Craik- Jesús María - Jovita - Justiniano Posse - La Calera - La Carlota - La Cesira - La Cumbre- La Falda - La Francia - La Para - La Paz - La Playosa - Laborde - Laboulaye - Las Acequias - Las Junturas - Las Perdices - Las Varillas - Leones - Los Córdobes - Luque - Malagueño - Marcos Juárez - Mina Clavero - Monte Buey - Monte Maíz - Morteros - Noetinger - Obispo Trejo - Oliva - Oncativo - Pilar - Portaña - Pozo del Molle - Pueblo Italiano - Río Ceballos - Río Cuarto (Centro) - Río Cuarto (B° Alberdi) - Río Cuarto (Banda Norte) - Río Cuarto (Sud) - Río Primero - Río Segundo - Río Tercero - Sacanta - Salsacate - Sampacho - San Agustín - San Basilio - San Francisco Centro - San Francisco Oeste - San Francisco del Chañar - San José de la Dormida - San Marcos Sud - Santa Eufemia - Santa Rosa de Calamuchita - Santa Rosa de Río Primero - Santiago Temple - Saturnino María Laspiur - Serrano - Tancacha - Ticino - Tulumba - Ucaha - Viamonte - Vicuña Mackenna - Villa Allende - Villa Carlos Paz - Villa de María - Villa de Soto - Villa del Rosario - Villa del Totoral - Villa Dolores - Villa General Belgrano - Villa Huidobro - Villa María Centro - Villa María (Terminal) - Villa Nueva - Villa Valeria.

## **3. EXTENSIONES DE MOSTRADOR**

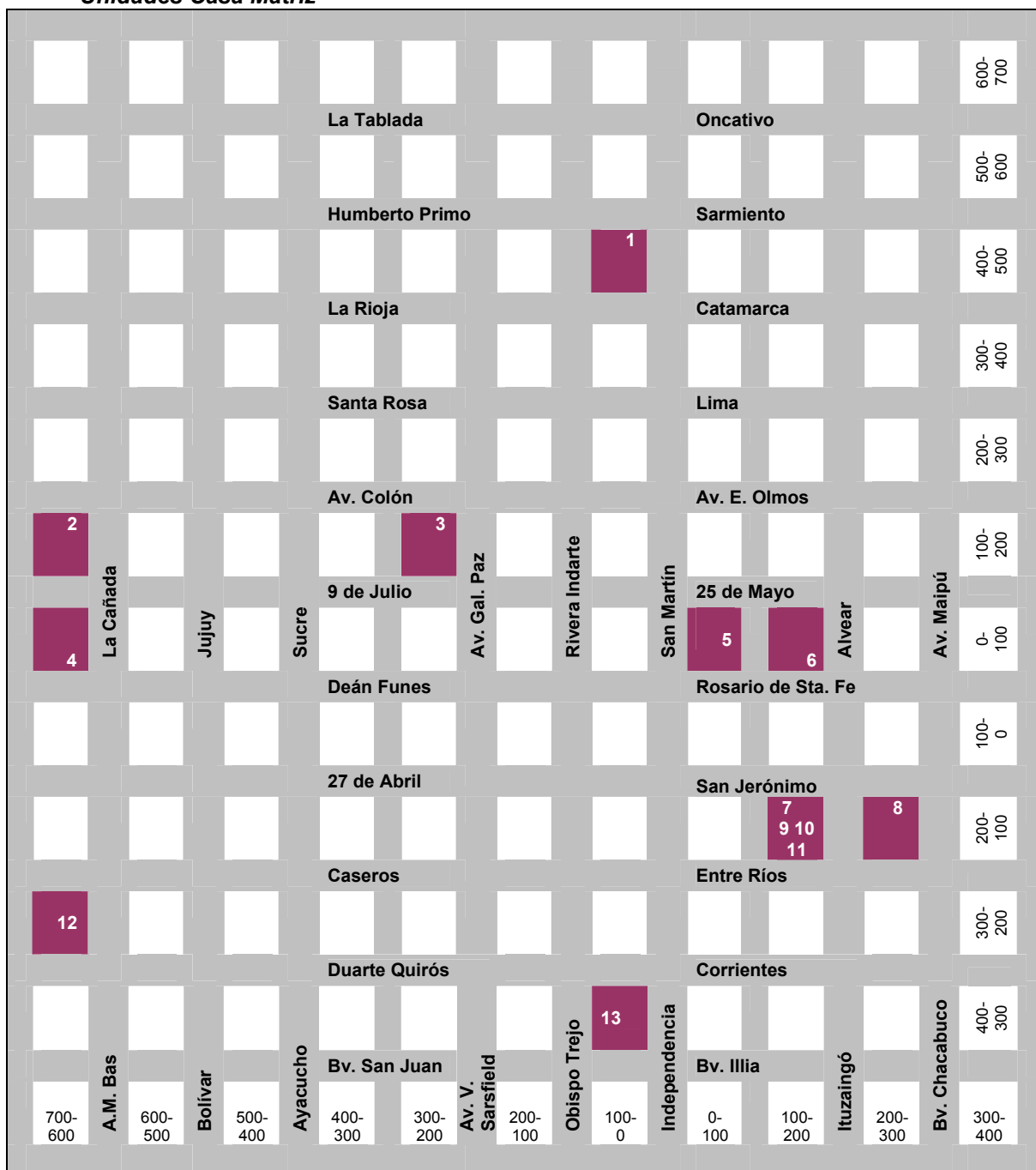
### **a) De Sucursales Urbanas (39)**

AFIP - Alem - Alta Córdoba - Argüello - Avellaneda - Av. Sabattini - Caja Prevención de Salud - Casa de Gobierno - Catastro - Central de Policía - Ciudad Universitaria - Colegio de Escribano - Consejo Profesional de Ciencias Económicas - C.P.C. Av. Colón - C.P.C. Argüello - C.P.C. Centro América - C.P.C. Empalme - C.P.C. Guñazú - C.P.C. Monseñor Pablo Cabrera - C.P.C. Pueyrredón - C.P.C. Ruta 20 - C.P.C. Santa Isabel - Dirección General de Rentas - EPEC - Facultad de Derecho - Guarnición Aérea Córdoba - HiperConstrucción - La Cañada - HiperLibertad (Jacinto Ríos) - Los Granaderos - Lozada - Mercado de Abasto - Montecristo - Municipalidad de Córdoba - Registro de las Personas - Registro General de la Provincia - San Cristóbal - Santa Ana - Terminal de Ómnibus.

### **b) De Sucursales del Interior (68) – además Rosario (HiperLibertad)**

Achiras - Alto Alegre - Bengolea - Calchín Oeste - Capilla del Monte - Cárcano (Villa Carlos Paz) - Charras - Chazón - Ciénaga de Coro - Colonia San Bartolomé - Colonia Tirolesa - Cooperativa 15 de Mayo - Coronel Baigorria - Costa Sacate - DGI Bell Ville - DGI Corral de Bustos - DGI Cruz del Eje - DGI Hernando - DGI Laboulaye - DGI La Carlota - DGI Marcos Juárez - DGI Río Cuarto - DGI San Francisco - DGI Villa Dolores - Huanchilla - Isla Verde - Italo - La Cautiva - La Cruz - La Laguna - La Paqueta - La Puerta - La Tordilla - Las Higueras - Las Vertientes - Laguna Larga - Los Zorros - Matorrales - Melo - Miramar - Monte de los Gauchos - Morrison - Pampayasta - Pasco - Piquillín - Quebracho Herrado - Quilino - Reducción - Río Cuarto (Palacio de Justicia) - Río Tercero (Edificio Tribunales) - Saira - Salsipuedes - San Carlos Minas - San Francisco (B° Sarmiento) - Santa Catalina de Holmberg - Santa María de Punilla - Serrezuela - Sebastián Elcano - Silvio Pellico - Tanti - Tío Pujio - Unquillo - Villa Ascasubi - Villa Concepción del Tío - Villa del Dique - Villa de las Rosas - Villa Giardino.

### Unidades Casa Matriz



1: Humberto Primo 33

2: Av. Colón 657

3: Av. Colón 231

4: Deán Funes 630

5: Rivadavia 77

6: Alvear 15

7: San Jerónimo 120, 160 y 166

8: San Jerónimo 258

9: Bs.As y San Jerónimo,  
Bs.As. 109, 131, 149, 151 y 185

10: Ituzaingó 176, 186 y 192

11: Entre Ríos 107, 109, 125,  
151, 155, 161, 173 y 179

12: A. M. Bas 246

13: Obispo trejo 381



## **CASA MATRIZ**

### **a) Edificio Histórico, San Jerónimo 166 – 17 áreas / oficinas**

Intervención - Gerencia General - Subgerencia General de Medios - Subgerencia General de Finanzas y Negocios - Subgerencia General de Crédito - Gerencia de Contabilidad - Gerencia de Crédito - Gerencia Comercial - Subgerencia de Contabilidad - Departamento de Contabilidad - Área Fórmulas - Centralizadora Inhabilitados - Ceremonial y Prensa - Planeamiento y Control de Gestión - Tesorería General - Tesoro Regional - Presupuesto - Mesa General de Entrada.

### **b) Otros Edificios y Locales**

#### **1. San Jerónimo 258 – 22 áreas / oficinas**

Gerencia de Apoyatura a Sucursales - Gerencia de Evaluación de Riesgos - Gerencia de Recuperación Crediticia - Gerencia de Gestiones Especiales - Gerencia de Recursos Financieros - Gerencia Financiera - Subgerencia de Cuentas Gubernamentales - Subgerencia de Crédito - Subgerencia de Recuperación Crediticia - Subgerencia de Grandes Clientes - Subgerencia de Administración - Subgerencia Zonal Comercial Centro - Subgerencia Zonal Capital - Subgerencia de Calificaciones - Subgerencia Concursos y Quiebras - Subgerencia de Mora Temprana - Subgerencia de Comercio Exterior - Subgerencia de Mercado de Capitales - Departamento de Marketing - Cuentas Corrientes Oficiales - Control de Chequeras - Evaluación Técnica.

#### **2. Ituzaingó 176 – 1 área**

Centralizadora de Cobranza.

#### **3. Ituzaingó 186 – 4 áreas**

Subgerencia Investigaciones y Sumarios - Subgerencia de Auditoría Interna - Área Legal - Área de Sistema.

#### **4. Ituzaingó 192 – 1 área**

Subgerencia de Auditoría Interna.

#### **5. Entre Ríos 109 – 9 áreas**

Sindicatura - Gerencia de Servicios Operativos y Sistemas - Subgerencia de Operaciones - Subgerencia de Asesoría Letrada Civil y Comercial - Subgerencia de Asesoría Letrada Penal - Departamento Organización y Métodos - Departamento Organización y Sistemas - Departamento de Proyectos Informáticos - Asuntos Laborales.

#### **6. Entre Ríos 125 – 7 áreas**

Subgerencia de Programación - Administración Base de Datos - Clearing Local - Canje General - Cheques Devueltos - Contaduría Centralizadora - Oficina Grandes Clientes.

#### **7. Entre Ríos 151/155/161 – 1 área**

Biblioteca.

#### **8. Entre Ríos 173 – 1 área**

Centralizadora de Pagos.

#### **9. Entre Ríos 179 – 1 área**

Cámara Centralizadora Cuentas Relaciones.

#### **10. Buenos Aires 109 – 1 área**

Seguro Automotor, Vida al Cliente.

#### **11. Buenos Aires 131 – 1 área**

Mayordomía General.

**12.Buenos Aires 149 – 2 áreas**

Subgerencia Banca Personal - Centralizadora de Tarjetas de Crédito.

**13.Buenos Aires 151 – 4 áreas**

Archivo General - Sección de Seguridad – Choferes – Correspondencia.

**14.Buenos Aires 185 – 1 área**

Tratamiento Integral de Documentos.

**15.Buenos Aires y Entre Ríos 107 – 1 área**

Normalización de Título y Cartera.

**16.Buenos Aires y San Jerónimo – 8 áreas**

Departamento de Arquitectura - Telecomunicaciones - Asesoría Impositiva - Registro de Propiedad - Fondo Compensador - Control Patrimonial - Gestión de Cobro - Oficina Normas y Circulares.

**17.San Jerónimo 120 – 1 área**

Gerencia de Gestiones Especiales Sector Privado.

**18.San Jerónimo 160 – 1 área**

Seguridad Guardia del Tesoro Regional.

**19.Rivadavia 77 – 1 área**

Unidad de Transformación Ejecutora.

**20.Alvear 15 – 6 áreas**

Gerencia de Recursos Humanos - Subgerencia de Administración del Personal - Asistencia - Dotación - Relaciones laborales y Gestión de personal - Sueldos.

**21.Deán Funes 630 – 1 área**

Subgerencia Departamental de Capacitación.

**22.Arturo M. Bas 246 – 2 áreas**

Centro de Cómputos - Tecnología Informática.

**23.Humberto Primo 33 – 2 áreas**

Departamento Servicios Especiales - Oficina Relaciones con DGR.

**24.Garcilazo de la Vega 301 – 2 áreas**

Archivo General - Suministro.

**25.Obispo Trejo 381 (\*) – 1 área**

Gestión de Cobro.

**26.Avenida Colón 657 (\*) – 1 área**

Remates y Pignoraticios.

**27.Avenida Colón 231 (\*) – 1 área**

Centralizadora Préstamos Personales.

(\*) con atención al público

### **c) Mecanismos de Coordinación**

No existen mecanismos de coordinación estipulados. En general se establecen de manera informal y frente a una situación determinada. Es decir, por iniciativa propia distintos empleados (casi siempre pertenecientes a los niveles jerárquicos más altos), se ponen en contacto para consensuar un trabajo en común que involucra a distintas áreas. Pero al no ser una norma formal por no haberse fijado los mecanismos a seguir, y dependiendo sólo de la voluntad del personal y su percepción de la necesidad de coordinar, muy seguido se duplican los trabajos o son concebidos de manera tal que se oponen al común funcionamiento de un área involucrada indirectamente y termina no siendo factible de aplicarse en la misma, o de serlo, presenta serias falencias.

Cabe aclarar que existe el Área de Planeamiento y Control de Gestión, pero su función es la de trabajar sobre proyectos puntuales y no en aquellos que surgen diariamente; y Organización y Métodos, quien participa en la planificación y puesta en marcha de nuevas operatorias, fijando las pautas a seguir de ahí en más, pero que tampoco trabaja sobre las necesidades de coordinación que se requieran a diario.

*“Me agrada la forma en que se puede trabajar. Me desagrada los manoseos que se producen acá adentro del banco, la discriminación.”*

*“Me desagrada la política partidaria dentro del banco.”*

*“Me daba bronca la forma en que se manejaban las cosas dentro del banco. Había demasiado poder en algunas áreas que no dejaban que las otras pudieran trabajar tranquilas.”*

### **d) Sistemas y Procesos**

En toda organización existen sistemas y procesos, ya sean puntualmente definidos o a falta de esta precisión, generados informalmente: son los mismos individuos quienes los integran y por ende determinan. Los sistemas y procesos pueden definirse simplemente como el qué se hace y cómo se lo hace.

En el Banco, la mayoría de los sistemas y procesos de trabajo, toma de decisiones e información, se realizan por escrito cumpliendo con estipulaciones fijadas en los 80; algunas modificadas formal o informalmente por motivos propios del paso del tiempo que ocasiona la necesidad de ir adaptando los mecanismos a las circunstancias. Sin embargo, tal adaptación no condice con la magnitud de cambios vividos por el BPC. La razón puede ser por la alta antigüedad promedio del personal (20.9 años), que favorece una manera de trabajar un tanto automática, en detrimento de la innovación estratégica.

*“Me disgusta que hayan pasado tantos años y nadie haya querido cambiar esto. Es como si lo hubieran querido matar, y matar, y matar, y matar, y matar.”*

Para abordar este punto se conversó con Gerentes y se analizó "el recorrido" de los expedientes para su aprobación. La conclusión obtenida es que la formalidad que se le da al tratado de un tema es muy elevado, y por ello antes de arribarse a la decisión final, generalmente tomada por las Subgerencias Generales, Gerencia General y/o Directorio-Intervención, se va adosando a la nota original una gran cantidad de opiniones sobre la misma, donde una respuesta formula una nueva pregunta a ser contestada por determinada área, quien a su vez puede generar otra. Incluso a veces se vuelve a una oficina para que emita una nueva opinión. El valor que adquieren estos legajos es muy importante en tanto se le confiere el carácter de documento probatorio de porqué se realizó o no determinada acción (propio del concepto de Burocracia).

*“Es difícil encontrar el responsable de algo. El tiempo que se pierde para salir a competir. Todo muy burocrático.”*

*“Este banco siempre ha pecado de burocrático. La burocracia pasa muchas veces por el tema de cosas simples que se pueden resolver con una reunión, o con intercambio de palabras, o un llamado telefónico, y deriva en un montón de notas y cosas, y notas para acá, notas para allá, que las mandás a un sector y de ese sector tiene que pasar a otro, porque tenés que seguir la línea administrativa. Burocracia pura.”*

Finalmente, y debido a que la intención del presente trabajo es abordar la comunicación interna, es conveniente reflejar en este punto la importancia del manejo de información para un correcto accionar por parte de la organización, y la trascendencia que asigna el personal a los documentos escritos y al hecho de sentir que tiene o no acceso a éstos. Sólo con una óptima comunicación una organización puede dar a conocer "qué hacer y cómo hacerlo"; y sólo conociendo los sistemas y procesos, se puede eficientizarlos.

#### **e) Gerencias**

##### **▪ Legitimidad, Forma de acceso, Liderazgo aplicado, Estilos de decisión, Grado de delegación, Tipo de control ejercido**

Según la teoría, los Gerentes son aceptados como tal, es decir adquieren legitimidad, si son nombrados formalmente por sus superiores y presentados como tal a sus inferiores, si cuentan con los conocimientos necesarios y poseen una correcta conducta moral y ética.

No es intención de este trabajo juzgar si los Gerentes son o no los indicados, sino caracterizar esta instancia con los datos recogidos, evitando un comentario personal.

Si hablamos de Gerentes, debemos considerar dos tipos: los Gerentes de dependencias de Casa Matriz y los de Sucursal. Los primeros son elegidos por los Mandos Superiores según la trayectoria y experiencia que perfila sus cualidades. Los Gerentes de Sucursal, en cambio, deben rendir un examen para evaluar su capacidad en calificar a los clientes y otorgar créditos. La aprobación de este examen no implica el ascenso inmediato.

En ambos casos, para acceder a estos puestos, es necesario ir mostrándose como líder. Son así fuertes factores de decisión las relaciones establecidas.

En los niveles medios, para obtener un ascenso, muchas veces se tiene más en cuenta la antigüedad laboral que las aptitudes y actitudes del empleado. Es la cantidad de años en el banco lo que generalmente confiere respeto, en detrimento de los conocimientos que la persona pueda traer de afuera.

Las formas de liderazgo aplicadas varían según la personalidad del Gerente (autoritarios y/o participativos), e inciden en el tipo de poder utilizado y el estilo y participación en las decisiones, el grado de delegación (cabe aclarar que se delega la función, no la responsabilidad) y la forma de control ejercida.

En general existe una situación que no favorece el acercamiento entre los niveles: la distribución física de las oficinas. Más allá de las sucursales, como se analizó anteriormente, las oficinas internas pertenecientes a Casa Matriz están distribuidas en 28 edificios. Es entendible entonces que no exista un fuerte y permanente contacto entre los distintos niveles, que permita un trabajo en equipo integrado. Vale remarcar una vez más que si la función de Casa Matriz es la de servir de soporte a las sucursales, qué grado de integración se puede alcanzar entre las primeras y las segundas, y más aún "entre" sucursales si la misma Casa Matriz no logra un accionar sinérgico.

Cada Gerente tiene atribuciones propias para gastos, otorgamiento de créditos y básicamente para decidir la concreción o no de una acción. Cuando estas atribuciones son superadas por la situación, debe recurrir a su superior, quien a su vez puede elevar la petición al Gerente General y/o Directores/Interventor. Estas instancias en la toma de decisión deja en evidencia la estructura verticalista que posee la Institución.

Como se mencionó anteriormente, la Intervención establece la política general del Banco, acorde a la fijada por el Poder Ejecutivo de la Provincia. El Gerente General es el responsable de elaborar las normas, según estas políticas, para luego ejecutarlas. Constituye la máxima autoridad administrativa. El Gerente General es elegido por el Directorio según una terna, la mayoría de las veces integrada por Subgerentes Generales.

*“Hace mucho tiempo que no se respeta a las autoridades. El organigrama no existe, o si existe no existe el respeto hacia él.”*

*“La responsabilidad se diluye un poco. No hay dueño visible.”*

#### **f) Recursos Humanos, Aspectos Demográficos<sup>27</sup>**

*“Por ahí me cruzaba con empleados, compañeros y decías, qué bueno que somos del mismo lugar; y por ahí veías otros y te daba vergüenza, o podría decir bronca porque te parecía que no era fiel al banco.”*

*“Si el banco ha salido adelante, es porque en general la gente es muy decente y lo quiere al banco.”*

*“No todos son responsables en el Banco de Córdoba.”*

A continuación se presentan los datos demográficos promedio del personal de Casa Matriz. En el “Anexo” de este trabajo se han incluido diversos cuadros con el detalle de distintas franjas de edad, antigüedad laboral, cargos y áreas del BPC para profundizar el análisis. Asimismo se compara los valores propios de Casa Matriz con aquellos pertenecientes al Banco en su totalidad.<sup>28</sup>

##### ▪ **Edad**

El promedio de edad del personal perteneciente a Casa Matriz del Banco de Córdoba es de **44,8**. La persona más joven tiene 26 y la mayor 61.

##### ▪ **Sexo**

Estamos ante una Institución compuesta en su mayoría por hombres: **2,75 hombres por cada mujer**. Esto implica una diferencia bastante pronunciada en la composición por sexo:

*Casa Matriz*, 271 mujeres – 746 hombres

*Total Banco de Córdoba*, 883 mujeres – 2428 hombres

*“¿Expectativas personales? Pocas. Tal vez por el ámbito laboral en el cual el trabajo de la mujer siempre fue poco reconocido...”*

##### ▪ **Antigüedad laboral**

El promedio de años perteneciendo al Banco es **20,9**. La última persona que ingresó, salvo un miembro de la Unidad Ejecutora de Transformación (creada para llevar adelante la privatización), lo hizo hace seis años. La antigüedad máxima es de 39 años.

##### ▪ **Niveles Jerárquicos**

El Banco está estructurado jerárquicamente en seis niveles (a su vez subdivididos). Los mismos son:

1. Directivos
2. Personal Superior
3. Mandos medios
4. Auxiliares Administrativos y Técnicos
5. Personal de Maestranza
6. Personal de Servicios

La composición numérica de cada uno de estos grupos conforma una pirámide representativa de las estructuras burocráticas, que adquiere su mayor ancho en el nivel de Auxiliares Administrativos y Técnicos. Con respecto a los Niveles 5 y 6, la mayoría del personal que pertenecía a ellos se

<sup>27</sup> Los datos brindados corresponden a diciembre de 2001.

<sup>28</sup> Ver Anexo: Gráficos análisis del personal según Edad, Antigüedad Laboral, Destino y Nivel Jerárquico.

acogió al retiro voluntario (Fusión Banco de Córdoba – Banco Social), y las actividades que desempeñaban fueron tercerizadas.

Cada nivel posee subdivisiones que demuestra también la amplitud de cargos existentes, lo que en cierto modo genera desconocimiento de las líneas jerárquicas y funciones en general. Es tan compleja la estructura organizacional que resultaría muy difícil de graficar, aunque puede percibirse en los cuadros incluidos en el Anexo.

*“Somos todos iguales. Padecemos las mismas limitaciones tecnológicas, espacios.”*

*“Del montón digamos. Como todos.”*

#### ▪ Rotación

No existe un mecanismo de rotación puntual que defina la manera en que un empleado debe cambiar de puesto, cada cuánto debería hacerlo e incluso cuáles serían los posibles cambios.

En general se produce a pedido de un Gerente que necesita suplir la falta de una persona en determinada área. A veces los mismos empleados pueden solicitar el cambio, pero implica la ardua tarea de conseguir un reemplazante. Esta cierta estabilidad provoca que la rotación, a través del tiempo, sea cada vez menos frecuente: la información sobre una determinada labor se concentra en una persona y complica la posibilidad de cambiarla porque se teme que no sea reemplazada igual, y por la inversión de tiempo en capacitación que implicaría la rotación. Por otra parte, el empleado ante esta concentración, siente gran seguridad por saber cómo son las cosas, por “monopolizar” información y por ende le genera temor ser destinado a otra área y perder cierto “poder”. Tanta estabilidad y concentración de tareas en una sola persona o en un grupo reducido de individuos, deja latente un alto riesgo ya que no favorece el trabajo en equipo, y disminuye la posibilidad de que surjan opiniones diferentes que admitan mejoras en la manera de hacer las cosas.

*“Hace 18 años que trabajo en el mismo lugar, y los compañeros son amigos, la mayoría son amigos...”*

#### ▪ Dinámica de Ascenso y Promociones

El Banco de Córdoba cuenta con requerimientos específicos para ciertos puestos; puntualmente para áreas técnicas (Ej. aquellas relacionadas con temáticas legales, contabilidad mayor y sistemas informáticos). Pero a diferencia de años anteriores (los ochenta principalmente), no existen concursos para definir la obtención de un puesto y se recurre a motivos informales. Además, desde 1989 quedó sin vigencia el reglamento interno para ascensos. A fin de que exista uno, en marzo de 1999 la Gerencia de Capacitación elevó para su aprobación una propuesta denominada “Plan de Carrera” y contemplaba la necesidad de reglamentar los objetivos que se debían alcanzar para obtener determinado ascenso. Nunca fue aprobado.

Otra modalidad en desuso son las calificaciones anuales de cada empleado efectuada por su superior inmediato (las últimas en 1989). Se evaluaba la presentación personal, la capacidad para relacionarse con el grupo de trabajo, la calidad de sus tareas, la dedicación, entre otros. Pero terminaban sólo agregándose al legajo personal y no cumpliendo con su verdadero objetivo: motivar a los empleados a superarse ante la certeza de que la puntuación obtenida incidiría en su futuro laboral.

*“Muchas veces se mide por la voluntad y el tiempo que uno se queda, y no por la velocidad en realizar el trabajo.”*

También existe el antecedente de la realización de análisis del perfil psicológico a personal postulado para cubrir los cargos de agentes de negocios. Esta modalidad no volvió a aplicarse, y tampoco incidió en la selección final.

Por último cabe acotar que desde 1995 al 2000, ante la incertidumbre generada por los problemas que debió afrontar la Institución (Crisis provincial, Fusión con Banco Social de Córdoba, próxima privatización), no hubo un número significativo de ascensos.

### **g) Recursos Humanos, Aspectos Sociales**

*“Cuando yo me fui ya había mucha incertidumbre, falta de motivación, cansancio, hartazgo. La gente totalmente entregada, triste.”*

*“De mucha frustración. Con gran sentido de pertenencia. Se ven poco valorados.”*

*“Acá es caótico, lamentable. No sabés quién se va, quién se queda, dónde estás. Es un manejo, un desastre.”*

#### ■ **Pertenencia a Sindicatos**

##### *Obra Social Solidaridad*

Hasta Marzo de 1997 existió el Instituto de Servicios Sociales Bancarios que brindaba sus servicios al personal de todos los bancos del país. Ante serios problemas económicos, comunes a los que afrontaba la mayoría de la Obras Sociales, fue reemplazado por un nuevo organismo: Solidaridad - Obra Social Bancaria Argentina. Esta creación coincidió con la puesta en práctica de una ley que desregulaba la pertenencia a obras sociales. Es decir, los afiliados podían escoger a cual pertenecer, siempre que fuera sindical y no privada. Durante el transcurso del año 2000, Solidaridad comenzó a suspender algunas prestaciones.

Lo importante de este análisis es destacar la vivencia de un nuevo conflicto por parte del personal del Banco ante el cierre del Instituto de Servicios Sociales Bancarios, y la ya común necesidad de tener que adaptarse a nuevos cambios producto de crisis.

#### ■ **Asociaciones**

##### *Asociación Mutualista Empleados Banco de la Provincia de Córdoba*

Fue creada en los 60, por un grupo de empleados del Banco de Córdoba. Sus prestaciones, que fueron reduciéndose desde la década del 90, incluía: subsidios, servicio de asistencia mutua por sepelios, proveeduría / perfumería, farmacia, útiles escolares, biblioteca, viviendas en zonas inhóspitas, Hotel Hadi (Hotel para afiliados del interior), Turismo Hotel La Falda, consultorios odontológicos, consultorios médicos y seguro de vida.

Otras agrupaciones existentes y que conforman núcleos de relaciones son:

- *La Asociación Bancaria de Empleados de Banco*  
Integrada por representantes de distintas entidades bancarias del país. Además de desarrollar actividades de apoyo al empleado en cuanto a sus condiciones de trabajo, ha ido incorporando servicios adicionales como peluquería, atención médica, turismo, etc. La Bancaria cobra una cuota mensual, no siendo obligatorio para el personal bancario la afiliación.
- *La Asociación Gremial Interna del Banco de Córdoba*  
Formada por empleados elegidos por votación voluntaria (el personal elige votar o no).

*“Acá por lo general hay muchas decisiones políticas, y está muy politizado y participa el gremio. Yo no digo que el gremio no tenga que participar en lo que tiene que participar, que es en el bienestar del trabajador. No en cómo tiene un directorio que manejar un banco.”*

#### ■ **Clubes**

##### *Club Banco de Córdoba*

Se creó por decisión de algunos empleados, y fue creciendo y ocupando un lugar importante entre entidades afines. Sin embargo, las crisis económicas que afectaron a casi todos los organismos del país, ocasionó que el Club perdiera su gran solvencia y esplendor. Actualmente se encuentra atravesando una situación financiera muy grave, siendo su principal acreedor el mismo Banco de Córdoba.

## CONCLUSIONES

### ▪ Desempeño Organizacional

#### ***En el Pasado***

El Banco de la Provincia de Córdoba, al momento de iniciarse el proceso de privatización, constituía una entidad con más de un siglo de historia, acumulando años de esplendor, crisis y reestructuraciones. La Entidad había acompañado la misma historia económica y política de la provincia. Caja de Depósitos y Consignaciones (1858), Banco Provincial de Córdoba (1873), Inicio de Apertura de Sucursales (1880), Inauguración Edificio Casa Matriz (1889), Banco de Córdoba (1902), Banco de la Provincia de Córdoba (1941), Reforma Legal (1959), Nueva Transformación (1963), Fusión Banco de la Provincia de Córdoba y Banco Social de Córdoba (1998), Comienzo del Proceso de Privatización (2002) y Anulación del Proceso de Privatización (2002). Once etapas transcurridas en 144 años, que resumidas parecen pocas pero encierran numerosas situaciones vividas que sin duda fueron sedimentando lo que hoy son las bases del BPC y que influyen en su presente y futuro.

#### ***En el momento de comenzar el Proceso de Privatización***

##### ***a) Personería Jurídica***

Entidad autárquica del Estado Provincial, que se rige por su Carta Orgánica, por la Leyes y Normas Bancarias y lo determinado por el Código de Comercio y el Código Civil. Su estrecha relación con el Gobierno de la Provincia de Córdoba, hace que las decisiones políticas de éste y los cambios de Gobierno incidan en el Banco. Los empleados entrevistados mencionan reiteradamente esta situación.

##### ***b) Misión***

Según su Carta Orgánica: fomento del sector productivo de la región. Al establecer el Poder Ejecutivo provincial una Intervención para acompañar el proceso de privatización, el objetivo que debía cumplir era llegar a la incorporación de capital privado, asignándole al Banco el mayor valor posible a través de la toma de medidas para mantenerlo de pie y operativo, cumplir con las pautas que establece el B.C.R.A., cuidar su patrimonio y los fondos de los depositantes, recuperar cartera y reforzar los controles, cuidando al personal. De los nueve entrevistados, sólo uno mencionó como objetivo del BPC el conformarse en una sociedad privada. Los ocho restantes mencionan la misión. Es decir, está fuertemente instalada en ellos el BPC como ente fomentador de la economía regional.

##### ***c) Red de Sucursales***

Extensa red de Sucursales (149) y Extensiones de Mostrador (107), en la Provincia de Córdoba, con presencia además en las ciudades de Buenos Aires y Rosario.

##### ***d) Productos y Servicios***

Productos para Individuos (Banca Personal), Productos para Empresas (Banca Empresas), Servicios, Convenios de Recaudación del Sector Público y Privado, Acuerdos Macros, Convenio de Pago de Haberes, Convenio a Proveedores y Tarjeta de Débito propia Bancor Electrónica.

##### ***e) Identificación Institucional***

Se buscó en el año 1998 homogeneizar las Sucursales y Extensiones de Mostrador, identificando claramente cada edificio y unificando la cartelería externa, los colores y señalética interna. Sin embargo, al realizarse este trabajo, aun convivían dependencias con logotipos y diseños anteriores.

##### ***f) Ventajas y Fortalezas del Banco***

Si bien su tecnología no era y es la más moderna, presentando falencias y no contando con una óptima calidad en atención al cliente, se valora la red de sucursales que posee, su condición de local, las tasas de interés y la seguridad que proporciona el artículo 43 de la Carta Orgánica: "La



provincia se constituye en garante de todas las obligaciones contraídas por el Banco.”. Los entrevistados rescatan la “gente” que integra el banco, pero no incluyendo en este término a los altos funcionarios. Se refieren al empleado común que quiere al BPC y que para ellos constituye la fortaleza.

### **Estructura Organizacional**

#### **a) Organigrama**

Representa los niveles jerárquicos más altos de la Institución, al momento de iniciarse el proceso de privatización: Intervención, Síndico, Gerencia General, Subgerencias Generales, Gerencias Departamentales y Subgerencias Departamentales. Fue aprobado en abril del año 2000 y nunca llegó a definirse por completo, evidenciando un importante motivo de incertidumbre. Tampoco se aprobó el Manual de Funciones que debía acompañarlo. Los entrevistados se oponen al Organigrama. Lo califican de cambiante, no respetado, donde se nombra en los altos cargos a personas amigas del poder, y considerando vital una simplificación del mismo a fin de que no esté sobredimensionado y sea más claro.

#### **b) División de Trabajo – Casa Matriz, Sucursales y Extensiones de Mostrador**

Según tipo de función y ubicación geográfica:

- 1) **Casa Matriz:** realiza las tareas gerenciales, operativas y administrativas, que sirven de apoyo y norman la gestión de las Sucursales y Extensiones de Mostrador. Está constituida por el “Edificio Histórico” y “otros edificios y locales” – 28 unidades / 101 áreas.
- 2) **Sucursales:** brindan la atención a los clientes, donde tienen lugar las operatorias bancarias. Urbanas -Córdoba Capital (19), Interior de la Provincia (130).
- 3) **Extensiones de Mostrador:** extensiones de las Sucursales, dependiendo de éstas, con atención al público pero sin autoridad para otorgar créditos. Pertenecientes a Sucursales Urbanas (39) y a Sucursales del Interior (68).

#### **c) Mecanismos de Coordinación**

No existen mecanismos de coordinación estipulados. En general se establecen de manera informal y frente a una situación determinada. Lamentablemente promueve la duplicación de tareas, o concepción de modalidades que se oponen al común funcionamiento de un área involucrada indirectamente y termina no siendo factible de aplicarse en la misma, o de serlo, presenta serias falencias.

#### **d) Sistemas y Procesos**

La mayoría de los sistemas y procesos de trabajo, toma de decisiones e información, se realizan por escrito cumpliendo con estipulaciones fijadas en los 80; algunas modificadas formal o informalmente por motivos propios del paso del tiempo que ocasiona la necesidad de ir adaptando los mecanismos a las circunstancias. Sin embargo, tal adaptación no condice con la magnitud de cambios vividos por el BPC. La razón puede ser por la alta antigüedad promedio del personal (20.9 años), que favorece una manera de trabajar un tanto automática, en detrimento de la innovación estratégica. La formalidad que se le da al tratado de un tema es muy elevado, y por ello antes de arribarse a la decisión final, se va adosando a la nota original una gran cantidad de opiniones sobre la misma (propio del concepto de Burocracia). Esta situación es mencionada reiteradamente por los entrevistados, quienes la consideran negativamente.

#### **e) Gerencias (Legitimidad, Forma de acceso, Liderazgo aplicado, Estilos de decisión, Grado de delegación, Tipo de control ejercido)**

Existen dos tipos de Gerentes: los de dependencias de Casa Matriz y los de Sucursal. Los primeros son elegidos por los Mandos Superiores según la trayectoria y experiencia que perfila sus cualidades. Los Gerentes de Sucursal, en cambio, deben rendir un examen para evaluar su capacidad en calificar a los clientes y otorgar créditos. La aprobación de este examen no implica el ascenso inmediato. En ambos casos, para acceder a estos puestos, es necesario ir mostrándose como líder y afianzar las relaciones con los mandos superiores.

En los niveles medios, para obtener un ascenso, muchas veces se tiene más en cuenta la antigüedad laboral que las aptitudes y actitudes del empleado.

Las formas de liderazgo aplicadas varían según la personalidad del Gerente e inciden en el tipo de poder utilizado y el estilo y participación en las decisiones, el grado de delegación y la forma de control ejercida.

La distribución física de las oficinas no promueve un fuerte y permanente contacto entre los distintos niveles, que permita un trabajo en equipo integrado. Cada Gerente tiene atribuciones propias para gastos, otorgamiento de créditos y básicamente para decidir la concreción o no de una acción. Cuando estas atribuciones son superadas por la situación, debe recurrir a su superior, quien a su vez puede elevar la petición al Gerente General y/o Directores/Interventor. Estas instancias en la toma de decisión deja en evidencia la estructura verticalista que posee la Institución. La Intervención establece la política general del Banco, acorde a la fijada por el Poder Ejecutivo de la Provincia. El Gerente General es el responsable de elaborar las normas, según estas políticas, para luego ejecutarlas. Constituye la máxima autoridad administrativa.

#### **f) Recursos Humanos, Aspectos Demográficos**

- Edad Promedio: 44,8.
- Sexo: 2,75 hombres por cada mujer (Casa Matriz, 271 mujeres – 746 hombres; Total Banco de Córdoba, 883 mujeres – 2428 hombres).
- Antigüedad laboral Promedio: 20,9.
- Niveles Jerárquicos: seis, a su vez subdivididos
  1. Directivos
  2. Personal Superior
  3. Mandos medios
  4. Auxiliares Administrativos y Técnicos
  5. Personal de Maestranza
  6. Personal de Servicios

La composición numérica de cada uno de estos grupos conforma una pirámide representativa de las estructuras burocráticas, que adquiere su mayor ancho en el nivel de Auxiliares Administrativos y Técnicos. Cada nivel posee subdivisiones que demuestra también la amplitud de cargos existentes, lo que en cierto modo genera desconocimiento de las líneas jerárquicas y funciones en general.

#### **▪ Rotación**

No existe un mecanismo de rotación puntual que defina la manera en que un empleado debe cambiar de puesto, cada cuánto debería hacerlo e incluso cuáles serían los posibles cambios.

Esta cierta estabilidad provoca que la rotación sea cada vez menos frecuente: la información sobre una determinada labor se concentra en una persona y complica la posibilidad de cambiarla porque se teme que no sea reemplazada igual, por la inversión de tiempo en capacitación que implicaría, y porque el empleado siente gran seguridad por saber cómo son las cosas, por “monopolizar” información y por ende le genera temor ser destinado a otra área y perder cierto “poder”. Tanta estabilidad y concentración de tareas en una sola persona o en un grupo reducido de individuos, no favorece el trabajo en equipo y disminuye la posibilidad de que surjan opiniones diferentes que admitan mejoras en la manera de hacer las cosas.

#### **▪ Dinámica de Ascenso y Promociones**

El Banco de Córdoba cuenta con requerimientos específicos para ciertos puestos pertenecientes a áreas técnicas. Pero desde los ochenta principalmente, no existen concursos para definir la obtención de un puesto y se recurre a motivos informales. Además, desde 1989 quedó sin vigencia el reglamento interno para ascensos. En marzo de 1999 la Gerencia de Capacitación elevó para su aprobación una propuesta denominada "Plan de Carrera" para reglamentar los objetivos que se debían alcanzar para obtener determinado ascenso y nunca fue aprobado. Otra modalidad en desuso son las calificaciones anuales de cada empleado efectuada por su superior inmediato (las últimas en 1989). Desde 1995 al 2000, ante las crisis que debió afrontar la Institución, no hubo un número significativo de ascensos.

**g) Recursos Humanos, Aspectos Sociales**

▪ **Pertenencia a Sindicatos**

*Obra Social Solidaridad*

Surge en Marzo de 1997, reemplazando al Instituto de Servicios Sociales Bancarios que ante serios problemas económicos cerró. Durante el transcurso del año 2000, Solidaridad comenzó a suspender algunas prestaciones.

▪ **Asociaciones**

*Asociación Mutualista Empleados Banco de la Provincia de Córdoba*

Fue creada en los 60, por un grupo de empleados del Banco de Córdoba. Sus prestaciones fueron reduciéndose desde la década del 90 por la situación económica del país.

*La Asociación Bancaria de Empleados de Banco*

Integrada por representantes de distintas entidades bancarias del país. Cobra una cuota mensual, no siendo obligatorio para el personal bancario la afiliación.

*La Asociación Gremial Interna del Banco de Córdoba*

Formada por empleados elegidos por votación voluntaria (el personal elige votar o no).

▪ **Clubes**

*Club Banco de Córdoba*

Se creó por decisión de algunos empleados, y fue creciendo y ocupando un lugar importante entre entidades afines. Sin embargo, las crisis económicas ocasionó que el Club perdiera su gran solvencia y esplendor, siendo su principal acreedor el mismo Banco de Córdoba.

### II.III. Proceso de Privatización

Como se ha mencionado en reiteradas oportunidades, no es objeto del presente trabajo cuestionar las características políticas, económicas y legales del proceso de privatización del Banco de Córdoba. Sólo discernir cuál hubiese sido el mejor plan de comunicación para acompañarlo.

En la introducción de este proyecto se profundizó en lo que fue en sí este proceso, restando analizar la percepción que poseen los entrevistados al respecto. Para ello iremos arribando a conclusiones a partir de los distintos interrogantes incluidos en la Guía de Pauta (Área 5 – El proceso de privatización), y a su vez diferenciando - de existir discrepancias, la opinión brindada por los “Activos”, “Transferidos” y “Pasivos” respectivamente.

#### 1. *Cómo considera en general el proceso de privatización del Banco de Córdoba en cuanto a la Ley en sí y a cómo se implementó*

Activos	Transferidos	Pasivos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desprolijo, pero a favor de la privatización.</li> <li>Se cumplieron las etapas. Fracásó por la situación económica del país.</li> <li>Hubo aceptación del proceso, pero inducida (medios, directivos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconoce la Ley, pero califica el proceso como desprolijo.</li> <li>Malo, con muchos errores, con manejo político – gremial. “terrorífico” si quedaba en manos del BGN. Las consecuencias se reflejan en los problemas del personal.</li> <li>Una cuestión absolutamente política. Todos sabían que el BGN era lavador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estuvo direccionado, pensado para el BGN. Muy rápido y por ello hubo turbulencias. Una ley con trampas, y presión para que la gente se fuera.</li> <li>Mal encarado; drástica con respecto a los empleados. Se fueron quienes no querían irse.</li> <li>Desprolijo, doloroso, abrupto. No quería irme.</li> </ul>
Se observa una mayor aceptación a la decisión de privatizar.	No están de acuerdo con privatizar, observándose un mayor costo emocional en los pasivos. Los transferidos hablan más en tercera persona cuando se refieren a los errores que observan especialmente en los Recursos Humanos. La mayoría califica el proceso como desprolijo.	

#### 2. *Cómo obtuvo información sobre el proceso*

Activos	Transferidos	Pasivos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Chismes, diarios, panfletos. No de manera formal. Gente del BGN.</li> <li>Por pedidos de información que debía brindar.</li> <li>De los medios de comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medios de comunicación.</li> <li>Prensa, contactos, panfletos. No de manera formal.</li> <li>Por los pliegos, del personal del BGN, medios de comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medios de comunicación, contactos.</li> <li>Medios de comunicación, contactos.</li> <li>Contactos.</li> </ul>
Salvo dos empleados pertenecientes al Área Financiera y que por ello responden haber obtenido información por participar en distintas etapas del proceso (brindando datos), el resto responde que la obtuvieron de los medios de comunicación y contactos (informal), e igualmente se consideran desinformados. Ninguno menciona la comunicación interna formal.		

### 3. Cómo describiría su rol dentro del proceso

Activos	Transferidos	Pasivos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desinformada. BGN trató de transmitir tranquilidad.</li> <li>Participando, brindando información.</li> <li>Desconcierto, suministrando información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconcierto.</li> <li>Excluido, sin poder decidir.</li> <li>Colaborador, aceptar la situación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ajeno, sin poder elegir libremente. Con “bronca”.</li> <li>Asumiendo el cambio, superando el dolor (duelo).</li> <li>Pasivo, sin poder elegir libremente.</li> </ul>
<p>Estas respuestas están íntimamente relacionadas con las brindadas en el punto anterior. Las mismas personas del área financiera que reconocieron haber accedido a información, expresaron haber desempeñado un rol más activo. Los restantes, en cambio, lo describieron como pasivo y desinformados, y hasta mencionan emociones fuertes como bronca, dolor, desconcierto, exclusión.</p>		

### 4. Qué le gustó y qué no le gustó del mismo (qué mantendría y qué cambiaría)

Activos	Transferidos	Pasivos
<ul style="list-style-type: none"> <li>NO mantendría nada; hubo desprolijidad y egoísmo por quedarse.</li> <li>SI privatizaría y considera que las etapas se cumplieron; NO BGN.</li> <li>NO discriminar personal y evitar el desconcierto vivido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BGN parecía bueno en RRHH, pero NO BGN como comprador; NO lista transferencia: si estás en ella sos “mediocre” o “no te animás a seguir”.</li> <li>NO igual proceso, NO sólo bancos privados.</li> <li>NO privatizar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SI cambio, pero NO privatizando y NO BGN.</li> <li>NO privatizar.</li> <li>NO afectar al personal.</li> </ul>
<p>Coincide con las respuestas brindadas en el punto 1: Los Activos aceptan la privatización pero con cambios en la modalidad; los transferidos mencionan la necesidad de cambiar la manera en que se resolvió la reducción de personal y varios no están de acuerdo directamente en privatizar. Es llamativo en los tres tipos de entrevistados la mención de rechazo hacia el BGN.</p>		

Las respuestas brindadas reflejan un rechazo hacia el proceso de privatización, al que la mayoría calificó como desprolijo y asociado a decisiones políticas en detrimento de la propia Institución. Sin embargo, algunos reconocieron que era necesario generar cambios en la misma para mejorar sus resultados. Con respecto a la información que recibieron sobre el proceso, responden que fue a través de los medios de comunicación o contactos, e incluso nombran al mismo BGN como facilitador, aunque califican de perjudicial haber quedado en manos de él. Si en realidad existieron comunicaciones internas formales elaboradas por el BPC, no la mencionan y por ende igualmente constituye un aspecto negativo. Se aprecia un alto costo emocional en los recursos humanos, y aunque uno de los objetivos de la Intervención era resguardar al empleado, las expresiones de los entrevistados hacen referencia a haberse sentido excluidos, evaluando las opciones de traspaso o pasividad como no voluntarias. Es importante destacar la respuesta de dos entrevistados de la Gerencia Financiera, y aunque uno de ellos fue transferido, al haber estado en contacto con las etapas del proceso brindando información, sus apreciaciones sobre el mismo son mejores. Ante estos resultados obtenidos en las entrevistas, es oportuno detenerse en dimensionar la importancia de un Plan de Comunicación Interna efectivo. La mayoría de los empleados que atravesaron el proceso, si bien luego fue suspendido, continúan en el BPC; pero unos miles ya no pertenecen a él. Este trabajo final no es un práctico ajeno a la realidad. Hace referencia a una situación que existió, y que involucró a personas reales, que sienten, que vivieron momentos

cruciales para sus vidas y que además de integrar un núcleo laboral, trasladan sus emociones a sus familias y grupos primarios.

En este punto el presente trabajo refuerza su objetivo y razón de ser:

Distinguir las inquietudes y necesidades de información del público interno, que pueden ser cubiertas con un Plan de Comunicación Interna que acompañe el proceso de privatización de la Institución, a fin de minimizar el grado de incertidumbre del personal y facilitar la etapa de transición, extendiendo la idea de participación e integración del empleado.

## II.IV. La Comunicación

### Análisis de las Políticas y Soportes de Comunicación Actuales

#### ■ Comunicación Formal e Informal

En toda Organización coexiste la comunicación de tipo formal con aquella denominada informal. Lo importante es evaluar el desarrollo de cada una, de acuerdo a su incidencia en el común desenvolvimiento de las tareas. La experiencia indica que mientras menos se respetan las relaciones establecidas en el organigrama (comunicaciones formales), mayor es el peso que adquiere la informal, y por ende también mayor es el problema comunicacional ya sea por una carencia de soportes, de información, de ambos, o por una incongruencia entre lo que se dice y se hace. Ejemplo de esto último son aquellos casos en que se comunica un determinado mensaje, pero luego las acciones demuestran lo contrario, provocando incertidumbre, e incluso desconfianza.

*“Más allá de lo operativo, creo que nos está faltando una comunicación sincera. El que logre eso en la comunicación de decir la verdad aunque sea muy dura, ese va a ser un líder acá adentro. Decir la verdad, no mentir y marcar una coherencia.”*

Sea la razón que fuere, si las vías formales no satisfacen las necesidades de información, el integrante de la Organización tiende a buscarla por otros medios, dando lugar a un alto grado de informalismo (excepto aquellas entidades que optan específicamente por este estilo).

*“No sabemos si quien nos dirige está desinformado o no nos quiere transmitir la información. Las cosas las sacamos con tirabuzones. Nos enteramos por otro lado.”*

El Banco de Córdoba, por su estructura y magnitud, no puede apartarse de la formalización en su comunicación: requiere una política y plan formal. Sin embargo, luego de indagar en busca de antecedentes, resulta inaudito que desde hace varios años y hasta podríamos decir una década, el BPC no cuenta con una política de comunicación interna concreta y por ende es entendible que tampoco exista un plan determinado. La comunicación busca fundamentalmente brindar lineamientos sobre las tareas operativas y administrativas, a partir de mensajes que elaboran las distintas Gerencias. Pero lejos está de cubrir las necesidades propias de los recursos humanos, donde sólo se observa algunos emitidos por el Área de Capacitación, Recursos Humanos y/o Marketing, y donde rara vez existe un feedback. La mayoría son envíos de información unidireccionales sin que tenga lugar un acto comunicativo que implique una interacción.

“La Comunicación”, como un todo integrado, no está bajo la supervisión de un único sector responsable y claramente definido, o de ser varios, con mecanismos concretos de coordinación. Por el contrario, existen varias oficinas que desarrollan acciones relacionadas a la comunicación, provocando un desglose de ésta: Prensa, Relaciones Públicas, Publicidad, Recursos Humanos, Capacitación; sin un sistema de coordinación e incluso ubicados en edificios distintos, lo que dificulta aún más el trabajo en equipo. Se evidencian estilos de comunicación diversos, con soportes creados para suplir una necesidad, pero sin haber sido implementados, evaluados y modificados en función de un plan a mediano y largo plazo. Es decir, cada emisión de un mensaje se realiza con una finalidad específica, pero no existe un objetivo comunicacional general que esté por encima de los individuales y que persiga y favorezca una interacción integral, congruente y armónica.

*“No hay un sector que centralice la comunicación ya sea profesional o la orientación que le quieran dar a la comunicación del banco.”*

A continuación, los soportes actuales y la modalidad en sus usos serán analizados y descriptos, y reflejarán la conclusión arribada y mencionada anteriormente.

### **a) Comunicaciones Formales**

Determinan relaciones verticales, ascendentes y descendentes, y relaciones horizontales.

Las descendentes comunican requerimientos o buscan instruir; las ascendentes complimentan con pedidos de información demandados por los niveles superiores o determinan una directiva a seguir. Las comunicaciones horizontales pueden cumplir ambos objetivos: brindar información o solicitar requerimientos, donde generalmente se establece primero una comunicación de tipo telefónica. Para contar con un registro de la comunicación se emite la correspondiente nota cumplimentando las disposiciones formales. Las comunicaciones horizontales sólo se efectúan entre distintas oficinas de Casa Matriz y no entre Sucursales. El sistema establece que una comunicación de tipo descendente debe ser respondida por el Sector que la reciba de manera expeditiva. En cambio las ascendentes no implican lo mismo, (una acción errónea ya que desanima toda intención de comunicación futura, predisponiendo negativamente).

*“En la comunicación con otras áreas muchas veces hay que patear el corner y salir corriendo a cabecearlo. Yo tengo que ser mi propio medio de comunicación.”*

*“Hay una idea preconcebida o de vieja data de que las sucursales están para trabajar, y los que están en Matriz están para pedir información.”*

### **b) Soportes utilizados en las Comunicaciones Formales**

Los mensajes que imparten directivas, elaborados por los niveles Gerenciales, sólo pueden hacerse a través de circulares (en forma masiva), o mediante notas expresas.

#### **Las circulares:<sup>29</sup>**

El sistema de circular fue implementado en abril de 1994 por el Área de Organización y Métodos, con la finalidad de utilizar un sistema de comunicación que permitiera un ahorro de tiempo e insumos, y a la vez garantizara la distribución.

*“El sistema de circulares por lo menos ha venido siendo bueno. Un elemento de consulta para gente que no puede acceder de forma directa a determinados sectores.”*

Hasta ese momento la comunicación escrita se realizaba a través de notas, que implicaba elaborar una para cada sector con el que debía comunicarse, y dada la cantidad de sucursales y oficinas de Casa Matriz, resultaba una tarea compleja y costosa. Era necesario un sistema que permitiera emitir un mensaje y direccionarlo, que sirviera para normalizar las acciones y facilitar el acceso a la información, aunque limitado por el criterio del emisor.

Las circulares sólo pueden ser elaboradas por los niveles Gerenciales de Casa Matriz y por ende firmadas por un Jefe Principal, quien deberá acompañar su rúbrica con la de un Gerente o Subgerente (estos sí pueden firmar solos). El Sector Emisor determina quiénes serán los destinatarios de la circular, consignando el código de los mismos. Además debe especificar en la parte superior el responsable de la emisión, el tema a tratarse, el tipo de circular y número. En el pie de página se incluye un teléfono para consultas, la vigencia (de corresponder) y un código temático (Ej. Caja de Ahorros, Cuenta Corriente, etc.), dato que agiliza el archivo y posterior consulta.

*“Todos los sectores emiten circulares. Nadie las lee.”*

Las Circulares deben ser breves, omitir introducciones y saludos. Se distribuyen a través de un remito, y son recibidas y analizadas por el responsable del Sector o Sucursal, quien debe supervisar que sean leídas por todos los empleados a su cargo, firmando al pie de la misma como notificados. Posteriormente deben archivarse en un lugar visible y seguro que permita consultas

---

<sup>29</sup> Ver Anexo: Modelo Circular.



posteriores.

*“Tenés las circulares, que nadie lee. La mayoría de los empleados están recargados de trabajo, las firman, con eso se cubre la empresa, el banco, pero nadie toma conocimiento de esa circular.”*

Las circulares pueden calificarse en: PG (Permanentes Generales), TG (Transitorias Generales), PS (Permanentes Selectivas), TS (Transitorias Selectivas). Las permanentes no poseen un plazo de vigencia y sólo pueden ser modificadas, actualizadas o anuladas a través de otra circular. Las transitorias, cumplido el plazo determinado, quedan sin efecto (Ej.: promoción). Las generales son aquellas dirigidas a todo el personal; las selectivas, a determinadas áreas. También existen las actualizaciones (A), que puede ser de comisión (AC), de tasas (AT) y de coeficiente financiero (AF); son periódicas y dependen de la variación de la tasa, interés, etcétera.

Las circulares pueden ser informativas o normativas. La Gerencia que la elabora debe remitir el archivo a la Oficina de Circulares en un disquete (soporte magnético), y con un original impreso, que será utilizado para elaborar las copias necesarias. Esta oficina, además de realizar los trabajos de imprenta, supervisa la distribución de las copias.

En algunos casos puntuales, las circulares van acompañadas con una nota (otro tipo de comunicación formal).

*“Siempre había circulares donde vos te comunicabas de un sector a otro, y verbalmente.”*

En sus comienzos, el sistema se utilizó con muy buenos resultados cumpliendo con los objetivos planteados; pero con el tiempo se fue desvirtuando, principalmente por la reducción de personal en la Oficina de Circulares y por la forma de redacción de las mismas (demasiado extensas y con estilos diversos según el área que la elaborara, sin que exista una dependencia que controle y coordine el sistema). Lo primero ocasiona que se remitan las circulares a lugares erróneos o demasiadas copias a un solo Sector. Lo segundo provoca que al ser tan largas no sean leídas por los empleados, o no dejen en claro la información puntual. A veces también se las califica erróneamente (PG y no TG). Desde el punto de vista estético, puede ser necesario modificar su diseño en tanto requiere innovación para un mayor atractivo visual, no despertando actualmente interés de lectura, y sin características distintivas que permita diferenciarlas por temática o emisor.

*“La forma de comunicación por excelencia son las circulares. De ahí a que cumplan bien o no su función, no sé.”*

### **Notas expresas.<sup>30</sup>**

Se utilizan cuando es necesario comunicarse con un área de superior, igual o inferior jerarquía, o varias sin ser excesiva la cantidad. Deben ser de tono cordial solicitando o brindando información, y si bien puede ser obligatoria la acción que se requiere, debe asemejarse a un pedido de consideración. Por ello se estila incluir introducciones como “nos dirigimos a Ud. para solicitarle tenga a bien”, y saludos finales como “cordialmente”, “atentamente”, entre otros. En el trabajo de observación realizado para abordar este punto, se advierte una alta utilización de logotipos del Banco anteriores al actual e incluso algunos con modificaciones de diseño realizadas por los mismos empleados. Asimismo las tipografías utilizadas varían. Todo en detrimento de la homogeneidad de la identidad visual y por ende de la imagen percibida, no sólo del público interno, sino también del externo quien recibe notas de iguales características gráficas.

*“No tenías tiempo para hacer una nota, o porque si mandabas una nota no te la contestaban jamás. Porque había que hacer cola hasta para hacer las notas.”*

---

<sup>30</sup> Ver Anexo: Modelo Nota Expresa y ejemplos de utilización incorrecta del logotipo.

### **c) Comunicaciones Formales sin soporte**

Los medios de comunicación que se utilizan en estos casos son los siguientes:

#### **Grupos de capacitación:**

Generalmente involucra a los Gerentes de las Sucursales Urbanas y Zonales (nuclean a distintas Sucursales del Interior). En los mismos se los capacita sobre un nuevo plan de negocios o directivas a seguir, para que luego transmitan la información a sus subordinados, y es común que se aproveche el contacto para entregar material informativo y/o publicitario. Como se mencionó anteriormente, la dimensión de la estructura organizacional torna imposible una comunicación directa con todos los agentes, que sin duda sería lo ideal; pero esta modalidad de capacitación selectiva posee el riesgo latente de que los altos mandos no informen a sus empleados a cargo y que el material entregado no sea distribuido y exhibido correctamente en las sucursales.

#### **Instrucción verbal:**

Se utiliza para brindar información sobre una inquietud existente o sobre algún cambio operativo en la Institución. Se planifica sobre la marcha. Entre ellos encontramos charlas y reuniones, generalmente a cargo de los altos mandos de Casa Matriz, quienes se trasladan a distintas sucursales u oficinas internas si el tema y el tiempo así lo permite.

*“Por lo general hay reuniones donde participamos las distintas gerencias, pero al no haber un organismo dentro del banco que nuclea la normativa, son todos esfuerzos perdidos.”*

### **d) Comunicaciones Informales**

La comunicación informal del Banco responde en su mayoría a una derivación de la formal, por la necesidad de obtener mayor información o aclarar algún punto de una circular o nota ya recibida, o de un rumor escuchado. En definitiva, también demuestra que las circulares, como otros soportes existentes, no están cumpliendo sus objetivos. La mayoría de las veces, y debido a las distancias entre las distintas sucursales y oficinas internas, las consultas se realizan por teléfono.

*“La información la obtengo de las circulares y del boca en boca. Después de las llamadas telefónicas.”*

Las comunicaciones informales reflejan una carencia de información, o un descreimiento a la recibida que tal vez provoque en la persona la necesidad de verificarla, recurriendo en ambos casos a sus “conocidos”, aquellos con quien posee relación y que considera referentes válido. Cabe mencionar que también las comunicaciones comúnmente conocidas como de “pasillo”, están muy difundidas en esta Institución;

*“Y la usina del rumor, siempre uno tiene compañeros que escuchó en tal lado, que está en otra área, o que en esta área se comentó.”*

*“Tenés que tener contacto con las quintas para tener información.”*

*“Si te conozco entonces te doy una respuesta y mañana vos me la das a mí.”*

como así también posee un alto valor la información obtenida a través de los medios de comunicación.

*“En el Banco de Córdoba decimos que La Voz del Interior es el boletín oficial donde se publica todo lo que es. Es nuestra constitución, totalmente creíble.”*

#### **e) Otros canales de comunicación**

Los que se detallan a continuación pueden clasificarse en formales o informales según su uso.

##### **Teléfono y Fax:**

De alta utilización. Cada Oficina o Sucursal posee un número de interno que permite un rápido y económico acceso. Las comunicaciones externas sólo pueden ser realizadas por los empleados autorizados que cuentan para ello con una clave, y mensualmente deben discriminar las llamadas realizadas entre particulares y oficiales, siendo las primeras descontadas de su recibo de sueldo. A pesar de su alto nivel de uso, la guía telefónica interna<sup>31</sup> es muy confusa y requiere una actualización en cuanto a diseño.

*“Muchas veces tenemos que derivar llamadas y después de un rato caen nuevamente a nosotros y descubrimos que esa sucursal fue pasada por 10 internos.”*

##### **Paneles:**

Muy pocas Sucursales poseen uno. Permite colocar información dirigida al público interno, aunque a veces también está a la vista de los clientes. En general es custodiada por el guardia quien, según su voluntad o a pedido de un tercero y no por una orden establecida como norma, cambia la papelería. Lamentablemente un recurso desaprovechado.

##### **INTERNET:**

Sólo las Gerencias cuentan con este servicio, que incluye además la posesión de una casilla de correo (e-mail). Además, el Banco posee un sitio web institucional ([www.bancocordoba.com](http://www.bancocordoba.com)).

##### **Sistema de Bolsas:**

Cada sucursal u oficina posee un código (CID). Momentos antes de finalizar la jornada laboral (14 hs.), se remite la correspondencia a Mesa de Entrada, quien la agrupa y envía a quien corresponda. Es un servicio de correo propio que permite a un bajo costo y de manera sistemática mantener en contacto todas las dependencias. Actualmente el servicio de ordenanza está tercerizado y desempeñado por OCA.

*“Tampoco estoy de acuerdo con relación al tema de que se utilice un correo interno como OCA, que debe ser bastante oneroso, para las comunicaciones entre las oficinas, donde además muchas veces son temas confidenciales.”*

##### **Otras Publicaciones:**

Publicación anual de Memorias y Balances de la Institución. Se elabora, al igual que las demás entidades bancarias, para cumplir con leyes y normas establecidas y brindar información sobre los resultados de la Entidad en cuanto a sus depósitos, activos, pasivos, patrimonio, etc. Para ello deben realizarse Auditorías Internas, satisfacer externas desarrolladas por organismos contratados por la Institución y las efectuadas por el Banco Central. Estas actividades e datos resultantes buscan determinar la real situación financiera de la Entidad. Los ejemplares impresos no son para difusión interna (sólo los reciben los altos Gerentes); se distribuyen a organismos relacionados con el Banco y a quienes compete conocer la situación del mismo, y que puedan incidir en ésta.

---

<sup>31</sup> Ver Anexo: Guía de Teléfonos.

**f) Ventajas y Desventajas de los distintos Soportes**

<b>SOPORTE</b>	<b>Emisor</b>	<b>Destinatario</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>	<b>Nivel de Uso</b>
<b>Circular</b>	Gerencias y Subgerencias (descendientes).	A todo el personal o algunos, según estime el emisor.	Económico, permite direccionar la información.	En algunos casos, demasiado extensas. No hay variación de diseño; a un solo color. No asegura la lectura y comprensión de la información.	Alto en cuanto a su emisión; no asegura que la lectura sea alta.
<b>Nota Expresa</b>	Todas las Áreas.	Todas las Áreas.	Económico si se dirige a un área específica. Permite guardar copia como antecedente.	Ante gran cantidad se dificulta el envío y la respuesta inmediata.	Alto.
<b>Grupos de Capacitación</b>	Gerencia de Capacitación u otras áreas (como Marketing) pero bajo la supervisión del primero.	Generalmente los niveles superiores.	Permite integrar al personal, además de transmitirle conocimientos.	Por las distancias considerables entre sucursales, resulta complicado coordinar reuniones.	Medio.
<b>Instrucción Verbal</b>	Generalmente descendente y horizontal.	Niveles inferiores o de igual jerarquía.	Más rápido; permite integrar, poner en común.	No normalizado; realización y definición de integrantes según criterios personales, que pueden no ser correctos.	Medio.
<b>Teléfono y Fax</b>	Todos.	Todos.	Inmediato; rico porque permite variedad de tipos de mensajes.	Volátil, no deja antecedente; si se abusa en su uso puede resultar costoso. Falta de una guía de teléfonos óptima.	Alto.
<b>Paneles</b>	No estipulado.	Personal en general.	Ubicados en accesos a edificios de gran circulación.	No hay un área que los supervise; el que quiere coloca algo, sin existir un sistema y control.	Bajo.
<b>INTERNET, e-mail</b>	Altas Gerencias.	Altas Gerencias y para públicos externos principalmente.	Económico; acceso a todo tipo de información.	Pocas oficinas cuentan con el sistema, o no saben utilizarlo.	Bajo.
<b>Sistema de Bolsas</b>	Todas las Áreas.	Todas las Áreas.	Económico, permite llegar a todas las sucursales y oficinas.	Se puede dañar el material, a veces hay demoras en la recepción (72hs.), e incluso pérdida de envíos.	Alto.

*No existen publicaciones internas, video como soporte de comunicación interna, canales de audio, teléfonos de servicios a través de los cuales el personal pueda obtener información de la organización, buzón de sugerencias, Intranet.*

## II.V. CONCLUSIONES GENERALES

Si bien en cada área abordada (Características de la Institución, Proceso de Privatización y Comunicación), se arribó a conclusiones, a continuación se resumen las más relevantes para la elaboración del Plan de Comunicación Interna, por su incidencia, y en función a los objetivos planteados.

- La Institución posee características propias de las Organizaciones Burocráticas, más allá de que los mismos entrevistados la calificaran como tal:

**Estructura Verticalista Piramidal:** cuyo último Organigrama no fue definido por completo, siendo implementado al iniciarse el Proceso de Privatización, y sin un Manual de Funciones que estableciera claramente los alcances de cada Área y de los empleados que pertenecen a ellas en particular. Una instancia que de por sí promueve el incremento de la incertidumbre general;

**Estructura Casa Matriz – Sucursales:** el Banco de Córdoba puede diferenciarse en Casa Matriz y Sucursales, de acuerdo a la funciones que desempeñan (“Apoyar y normar la gestión de las Sucursales” y “Brindar la atención a los clientes” respectivamente). A su vez, es significativo en el caso de la primera, que sus oficinas estén distribuidas en 27 edificios / locales; en tanto las Filiales también constituyen un número muy significativo abarcando casi todas las localidades de la provincia de Córdoba, con presencia además en las ciudades de Rosario y Buenos Aires. La decisión de trabajar de manera intensa la comunicación de Casa Matriz, y no de todo el Banco, se debe a que ésta concentra un tercio del personal. Además, se observa en el índice de participación a las “Reuniones de las Zonales”, y a comparación con las Sucursales, el más bajo. Asimismo, es fundamental el rol de Casa Matriz en todos los procesos de la Institución, más aún en el que compete a la comunicación. Esto no significa que no se considere al interior en las acciones que se conciben, pero sí que van a incluirse en el Plan algunas específicas dirigidas a Casa Matriz.

**Intensa División del Trabajo;**

**Sistemas de Control;**

**Formalización escrita;**

**El trabajador** es considerado como un ser racional, poseedor de una conducta lógica, cuyas motivaciones son económicas (en las comunicaciones realizadas –carta Interventor y mensajes del Gobernador Dr. De La Sota, se insiste en que no va a existir reducción de haberes ni despidos, sin embargo el personal no se sintió seguro). Es interesante observar que los entrevistados se refieren al Banco como un organismo vivo: utilizan términos como “matar, elefante herido, fidelidad, amar...”. Demuestra la existencia de un vínculo muy fuerte con éste, de gran sentimiento. Y por ello no se puede pretender respuestas racionales porque justamente entran en juego las emociones.

En el caso del Banco de Córdoba, el Público Interno posee una característica distintiva y de gran incidencia: promedio de edad y antigüedad laboral muy alto (45 y 21 años aproximadamente), y que por ende ha vivido las distintas crisis que afrontó la Institución, lo cual potencia los Prejuicios existentes. Todas las estrategias que se conciben y la información que se brinde, deben prever que lo nuevo será acomodado a éstos ya existentes. Reconocer la existencia de mensajes residuales, que se van acumulando en la mente de la gente y que provocan una determinada actitud hacia los nuevos que se estén por receptor.

**La comunicación** sólo es concebida para brindar información operativa y formal (es entendible entonces el importante desarrollo del Sistema de Circulares).

- Toda Organización requiere contar con fuertes bases si desea alcanzar una Gestión Armónica: deben estar definidos con claridad sus Objetivos, Roles, Tareas, Sistemas de Comunicación y Coordinación, Criterios de Evaluación, entre otros; todos cabalmente conocidos y aceptados por sus integrantes. En el Banco de Córdoba, de acuerdo a la investigación realizada, su Público Interno los desconoce o no acepta. Esto genera de por sí incertidumbre, y provoca que los mismos empleados reconozcan la necesidad de cambiar la modalidad en que es gestionada la

Institución. Sin embargo, al existir a la vez un Descreimiento hacia lo nuevo por asociarlo a los fracasos anteriores, todo cambio es a su vez juzgado como “más de lo mismo, destinado también al fracaso en detrimento de los intereses de los empleados”. Tenemos aquí una dicotomía: Necesidad de Cambio versus Rechazo al Cambio. Una situación bastante delicada y que debe ser tenida muy en cuenta en toda acción que se desarrolle.

- El Banco de Córdoba debió afrontar de esta manera el comienzo del Proceso de Privatización con serios problemas en sus Sistemas, Estructuras y Comunicación en general. La misma designación del Interventor provocó reacciones en el público. Demasiados “cambios” en un organismo acostumbrado a vivirlos, pero que en definitiva NO son calificados como modificaciones sustanciales que permitan mejoras tangibles.
- El proceso de privatización efectivamente generó incertidumbre, sumada a la ya existente. Lo importante es destacar que este tipo de transiciones despierta duda, sin entrar en discusiones sobre si es conveniente o no efectuarlos.
- Si aspiramos a que el vínculo entre el público interno y la empresa sea armonioso, es primordial para lograrlo conocer acabadamente las características y necesidades de ellos, distinguiendo además cuál es la información que requieren, para brindársela posteriormente de ser posible (de acuerdo a la política concebida por los altos funcionarios), y de no ser así, encontrar la medida alternativa que permita aliviar la incertidumbre. Además se debe distinguir la modalidad de la privatización para diferenciar los datos y actores.
- Durante muchos años la comunicación en el Banco estuvo fragmentada. Distintas áreas desarrollaban acciones sin coordinación entre ellas. Esto incidirá en lo que se haga y por eso es importante tomar decisiones al respecto antes de abordar el Plan en sí. Es necesario designar un único responsable de toda la comunicación; concebida como un todo integral, multidisciplinario y estratégico. Resulta esencial establecer una estructura de alta jerarquía, que pueda obtener información y ocupe un importante lugar en el organigrama que lo legitime, dada las características del Banco. Esta nueva modalidad no pretende plantear grandes cambios, ni requerir la inversión de elevadas sumas de dinero durante un proceso de privatización, donde se trabaja a corto plazo y porque dicha inversión puede herir susceptibilidades. Sí podemos y debemos pensar creativamente para formular un Plan que contemple un Nivel Estratégico (dónde se está y adónde se quiere ir), un Nivel Logístico (asignar y proporcionar, orientado a la producción y al mantenimiento de los recursos necesarios), un Nivel Táctico (mejor empleo de los recursos y en el mejor momento) y un Nivel Técnico (maniobras operacionales).
- Si bien se intentó elaborar e implementar un Plan de Comunicación Interna, terminó no realizándose. El Banco de Córdoba, que desde hacía más de una década no asumía el desafío de acompañar sus actuaciones con un Plan dirigido a sus empleados, y que podía observarse en la inexistencia de un Área específica dedicada a tal fin, retomó su silencio. Y con ello reforzó la sensación de que realmente “todo sigue igual, nada cambia”. Sólo quedó el antecedente de las Reuniones en las Zonales. Un comienzo muy anunciado, pero que ante su interrupción, quedó sumido en el fracaso y olvido. En el caso de la pasividad, las circulares referidas al tema fueron muy extensas, y sin embargo “los pasivos” respondieron no haber contado con información concreta, y rescataron la obtenida de manera informal. Asimismo nadie menciona las reuniones, que demandaron un gran esfuerzo para llevarlas a cabo, y que a pesar de ello, como se mencionó anteriormente, quedaron desaprovechadas e incluso en algunos casos suscitando mayor descreimiento.
- Pero como se menciona en el Marco Teórico, la ausencia de comunicación no es “no-comunicación”. Por el contrario, se constituye en comunicación negativa. Siempre es necesario asumir el conflicto y resolverlo. La empresa no puede permanecer callada. Debe tomar la decisión de que realmente se acompañará “el decir” con “el hacer”. En esta oportunidad se tomará como punto de partida la palabra dada por el Interventor del Banco de Córdoba en su

discurso, de considerar fundamental acompañar el proceso con un Plan de Comunicación Interna. Porque únicamente se obtendrán buenos resultados si se logra una sinergia comunicativa, procurando precisión, claridad y coherencia.

- La comunicación no va a resolver los problemas que genere el traspaso de personal a la Administración Pública y Jubilaciones Anticipadas. Pero si la intención de las Autoridades es que se respete al empleado, como ser humano, sí acompañar estas instancias con estrategias de comunicación que permitan que el empleado se sienta informado y contenido en su cambio laboral.
- Resultan interesantes las respuestas brindadas por los dos entrevistados pertenecientes al área de finanzas, quienes contestaron haber cumplido un rol más activo en el proceso de privatización, al haber estado en contacto con las etapas técnicas y de suministración de datos. Constituye un antecedente de que es posible un resultado distinto al obtenido si se brinda la información requerida y se los hace sentir parte del proceso, mas allá de que estén de acuerdo o no con la privatización. Porque no es intención de este trabajo manipular para que la acepten; sólo brindarle la información que merecen como público y siempre que exista el verdadero compromiso de respetar al personal, rescatando las palabras del Gobernador de la Provincia y del Interventor del Banco. No podría concebirse un trabajo en detrimento de nuestra ética profesional.
- Ante la Incertidumbre y Descreimiento es llamativo y por ende comprensible el alcance que tienen los rumores y comentarios personales en el Banco. Los entrevistados y las mismas encuestas en las reuniones muestran cómo se recurre a conocidos para obtener información. Lejos de intentar anularlos, se los utilizará. La intensidad de los rumores hace a la estructura y cultura de la Institución, y está relacionada con la moción de que quien los posee comparte determinados privilegios. Si el rumor constituye información imprevista que responde a las ansias, temores y presupuestos de la gente, con consecuencias relevantes e inmediatas para ellos, es posible utilizarlos como estrategia. Los rumores no pueden rebatirse con la lógica, porque están conectados con las emociones.
- Los Medios de Comunicación también pasan a desempeñar un papel muy importante como referentes creíbles y proveedores de información. El Plan de acción que se elabore debe tenerlos en cuenta, para brindarles información, y de incluir éstos alguna que no sea correcta, actuar inmediatamente para evitar “ruidos” que amenacen nuestras acciones.



A large orange circle is centered on the page, containing the text 'III. Plan de Comunicación Interna'.

### **III. Plan de Comunicación Interna**

**BPC | Plan de Comunicación Interna**

### III. Plan de Comunicación Interna

La duración total del Plan de Comunicación Interna, y de acuerdo a los tiempos reales que tuvo el proceso de privatización en sí, se ha estipulado en 12 meses. También puede tomarse como parámetro para otros procesos de características similares, aunque indefectiblemente pueden poseer otros plazos.

El comienzo coincide con la asunción de un Interventor o Presidente-Directorio como máxima autoridad de la Institución, o con el momento en que se da a conocer la decisión del cambio. En tanto el final concordaría con la instancia en que se preadjudica el Banco al oferente seleccionado, o se concreta la constitución de una nueva estructura (Ej.: Banco de Córdoba S.A.).

Como primera medida, y en función a las justificaciones brindadas anteriormente, es necesario crear un Área de Comunicación que dependa de manera directa de la Intervención o Directorio, y que posea el mismo nivel jerárquico de las Gerencias para legitimarlo y sea así respetado, accediendo a mayor información y constituyéndose en un referente válido cuando a su vez deba brindarla. A fin de lograr los mejores resultados, es esencial que esté conformado por un equipo multidisciplinario integrado por un representante de cada una de las siguientes Dependencias: Prensa y Relaciones Públicas, Marketing (Oficina de Publicidad), Recursos Humanos (Relaciones Laborales), Capacitación, Sistemas, Apoyatura a Sucursales y Organización y Métodos. En algunas oportunidades puede recurrirse a otras áreas para obtener información, o para que participen en una acción en particular.

Dentro de este equipo multidisciplinario, el rol del profesional de Publicidad será el de intervenir principalmente en la elaboración de los mensajes (tanto en la redacción como en el seguimiento del diseño) y en la definición de los soportes a utilizar, según los objetivos establecidos por el Área.

Como se mencionó en las Conclusiones Generales, no puede plantearse grandes cambios, ni realizar una fuerte inversión ya que se trabaja a corto plazo, en un proceso de alto contenido emocional, y porque dicha inversión puede herir susceptibilidades. Por ello es esencial la creatividad para formular el Plan y llevarlo a cabo.

El Plan contempla tres etapas:

1. Etapa de Conformación y Preparación
2. Etapa de Implementación de Soportes
3. Etapa de Participación e Integración Directa

Se presenta un Cronograma para facilitar su comprensión. Asimismo todas las piezas que se mencionan como partes integrantes de las distintas etapas, han sido diseñadas y serán presentadas en la Exposición Oral del presente Trabajo Final.

## Banco de Córdoba - Plan de Comunicación Interna

## CRONOGRAMA

[illegible]

## 1. Etapa de *Conformación y Preparación*

**Duración:** 90 días (Semana 1 a Semana 12)

### **Objetivo:**

Esta etapa posee una triple misión:

- Conformar el Área de Comunicación;
- Evaluar la situación interna actual;
- Preparar al público interno para una mejor recepción de las acciones a desarrollar.

Más allá de la necesidad de crear un Área de Comunicación, en lo que compete a las acciones que debe realizar posteriormente, es esencial tener presente que después de los fuertes cambios que atravesó y atraviesa el Banco existe un descreimiento general de todo lo que se diga y haga. Comenzar por trabajar puntualmente sobre los mensajes resultaría contraproducente. Es necesario no sólo definir lo que comunicaremos, sino más aún concentrarnos en las actitudes que asumimos en el acto.

### **Modalidad:**

La constitución del Área demandará un lapso de dos semanas. Luego, comenzando ya con las acciones de comunicación, en primer lugar deben realizarse las de tipo cara a cara, directas, para que el personal observe el compromiso asumido por los niveles gerenciales, obtenga rápidas respuestas a sus inquietudes más relevantes y perciba la intención de realmente modificar los Sistemas de Comunicación. Que la Institución, desde referentes válidos, ha decidido no permanecer más en silencio, abierta al diálogo.

Se respetará y rescatará la realización de las reuniones personales que se llevaron a cabo en las 12 Zonales del Banco y Casa Matriz.

Los encuentros mantendrán los mismos períodos que los efectuados y consignados en la Introducción de este proyecto (seis semanas). Catorce días antes de que tenga lugar la primer reunión, se definirán y prepararán todas las características que poseerán las mismas.

Un cambio importante en cuanto a la modalidad de los encuentros será introducido en el correspondiente a Casa Matriz. Éste fue el último realizado, contratándose para ello el Teatro Real, y donde sólo asistieron 250 personas de los 1000 empleados invitados. En esta oportunidad se efectuaría en primer lugar y no concentrando todo el grupo de una sola vez, sino dividido en diez reuniones de 100 personas cada una para permitir un contacto más personal. Además se considera conveniente utilizar el mismo edificio de Matriz para reforzar la sensación de pertenencia ya que sus empleados no son partidarios de limitarse a escuchar un discurso; desean participar, interactuar. Por ello creemos que será favorable que estén en su propio espacio y en grupos menores. Cabe aclarar que la razón por la cual los organizadores establecieron ese orden de realización, fue porque consideraron que al ser las Sucursales las que están en contacto directo con el público externo, debían comenzar con ellas. Pero no se puede subestimar a Matriz porque cumple un rol esencial que incide tanto en las comunicaciones internas como externas, y puede afectar positiva o negativamente los resultados de esta etapa e incluso de las posteriores.

Los puntos que incluirá el discurso, de acuerdo a los objetivos fijados, serán:

1. Comunicar en forma general la situación actual de Banco;
2. Informar sobre la futura incorporación de capitales privados o características que poseerá la nueva estructura;
3. Conocer las inquietudes más relevantes de los presentes, a fin de intentar responderlas posteriormente;
4. Dar a conocer la creación del “Área de Comunicación” y su función.

Las reuniones no serán de carácter obligatorio, pero se buscará persuadir sobre la importancia de contar con la participación de todos. Para ello se van a producir 5 piezas: las cuatro primeras denominadas “Disparadores / Rumores” y la quinta que devela la incógnita informando sobre los

cambios favorables que se van a producir en lo que compete a la comunicación, preparándolos para la recepción de la invitación final a la reunión.

Las cinco primeras piezas serán remitidas una por día, durante una semana (lunes a viernes); no tendrán firma de autor, salvo la última. Se jugará desde el anonimato, para despertar interés y la estrategia será contraria a las realizadas anteriormente: en esta oportunidad se asumirá la falta de comunicación, habrá un reconocimiento de la situación.

Ya en el encuentro, y aprovechando la presencia del personal, se procederá a evaluar la percepción que poseen de la situación actual de la Entidad, principalmente en lo atinente a la comunicación interna. Queremos conocer cuáles son sus necesidades y cuál es la imagen que poseen tanto del Banco como de las relaciones que se dan entre sus miembros, para planificar las futuras acciones. Además, analizando los resultados de cada reunión, podremos modificar las características de las posteriores de acuerdo a las inquietudes y opiniones que manifiesten los asistentes.

Es importante destacar que el Área brindará un servicio permanente (dentro del horario laboral) del tipo "Mesa de Ayuda". Para ello contará con una línea telefónica y casilla de e-mail. Será premisa responder a la brevedad las consultas, ya sea que cuente con la información, o realizar su búsqueda y brindarla posteriormente.

***Piezas a diseñar / producir:***

- Disparadores / Rumor (4 modelos)
- Cierre Incógnita
- Invitación a Reunión
- Modelo Encuesta
- Presente para quienes asistieron a la reunión
- Carta de agradecimiento por participar, con breve análisis de los resultados de las reuniones efectuadas

## 2. Etapa de *Implementación de Soportes*

**Duración:** 35 días (Semana 12 a Semana 16)

### **Objetivo:**

Consolidar el Nuevo Sistema de Comunicación.

En la etapa anterior, como mencionamos, se busca generar un cambio de actitud del público interno hacia las futuras acciones de comunicación. Por ello, una vez finalizada, debemos inmediatamente implementar esta nueva etapa.

### **Modalidad:**

Se han seleccionado distintos canales y soportes de comunicación para llegar a nuestro público. Entre éstos, encontramos los ya existentes que necesitan un rediseño (como las Circulares y las notas expresas), y otros que al no existir requieren un desarrollo completo. Pero no sólo se debe profundizar a través de qué medios comunicar, sino también sobre qué decir y cómo decirlo.

Si bien se ha fijado la duración de la etapa en 35 días, este período corresponderá a su implementación, continuando en vigencia desde ese momento en adelante.

También se realizarán las correspondientes evaluaciones periódicas.

### **Soportes ya Existentes (rediseño)**

#### ■ **Notas expresas:**

La intención es homogeneizar la papelería que se utiliza tanto para la comunicación interna como la externa. Para ello el “Área de Comunicación” diseñará un formato de hoja membretada que será distribuido mediante un soporte magnético a cada una de las Sucursales y oficinas pertenecientes a Casa Matriz. Su aplicación será normalizada a partir de la elaboración de una Circular Permanente General. Esta decisión surge al analizar los mensajes que emiten regularmente las distintas dependencias, los que poseen un estilo totalmente dispar, y la mayoría sin respetar las características del isologotipo del Banco de Córdoba. La falta de homogeneidad afecta la transmisión de una única Imagen Institucional, impidiendo el refuerzo de la misma.

#### ■ **Sistema de circulares:**

A pesar de ser eficiente para llegar a los distintos sectores que conforman el Banco, su estilo poco atractivo y la forma de redacción variada, llegando a límites de alta complejidad confundiendo al lector, desvirtúa su finalidad informativa. El personal termina no comprendiendo el mensaje o evita su consulta. Por todo ello consideramos necesario rediseñar y establecer nuevos estilos de redacción.

Las Circulares pueden calificarse como: PG (Permanentes Generales), TG (Transitorias Generales), PS (Permanentes Selectivas), TS (Transitorias Selectivas). También existen las actualizaciones (A), que puede ser de comisión (AC), de tasas (AT) y de coeficiente financiero (AF). El rediseño implicará modificar el formato (diagramación, tipografía empleada), color del papel (se designará uno para cada tipo de circular). Además se informará a los distintos gerentes (quienes las elaboran) de los cambios. El Área de Comunicación realizará un seguimiento y control de la redacción para guiar el trabajo.

#### ■ **Guía Telefónica:**

Se rediseñará la guía existente ya que la actual resulta muy confusa, tanto estéticamente como por la manera en que están organizados los datos. Esta acción responde al alto uso que se hace del teléfono, y en definitiva permitirá comunicarnos mejor.

#### ■ **Página Internet:**

Si bien es un medio mayoritariamente dirigido al público externo, puede tener un alcance en el interno. Previa reformulación de su diseño, se incorporará a la actual una sección de noticias para que tanto los medios de comunicación como los empleados accedan a datos claves y de interés general. De esta manera se reforzará el valor de lo que se dice internamente al abrirse a la

comunidad, y en definitiva incidirá en el personal de la Institución al observar una apertura y deseo de brindar información. Es decir, habrá una sección de Noticias y Novedades en la Home que será supervisada por el Área de Comunicación.

### ***Soportes Nuevos a Desarrollar e Implementar***

#### ■ **Boletín interno:**

De las comunicaciones que realiza toda Institución o empresa con sus públicos, una de las más importantes es la revista o periódico interno (House Organ), existiendo dos clases: una dirigida al público externo, y otra al interno. Esta última constituye una producción sin ánimo de lucro de un periódico editado por una organización para establecer o mantener contacto con sus empleados. Al igual que cualquier tipo de publicación, es indispensable realizar una planificación tal que permita el cumplimiento de sus objetivos.

En general, la razón principal de su realización, motivo por el cual va a ser desarrollada en esta instancia, y de acuerdo a lo que se desprenda de las encuestas realizadas en las visitas a las Zonales, es la de establecer un vínculo creíble y efectivo entre todos los integrantes de la Institución.

De esta manera, el objetivo principal del Boletín Interno es lograr una mayor interacción entre los altos niveles jerárquicos y los empleados, para mantenerlos informados, en contacto y evitando la propagación del rumor o de existir, contrarrestándolo de forma inmediata.

Para lograr su aceptación resulta necesario presentar las noticias, novedades, productos, artículos y servicios en forma atractiva, de modo que promueva su lectura. Por ello será editado con un formato de revista, y distribuido en sobres personalizados.

Es importante tener en cuenta que la injerencia de la dirección en el contenido editorial debe pasar lo más desapercibido posible, ya que en caso de ser notorio puede ocasionar una falta de credibilidad, y llegar a cumplir un objetivo contrario para el que fue creado. Una de las maneras en que se manifiesta esta posible manipulación es a través de la repetición permanente y constante de la foto de los directivos y sus mensajes.

Como alternativa se puede dar a conocer la palabra de los directivos por medio de la transcripción de algunas reuniones que realizan ellos en las distintas zonales, difundiendo las preguntas y respuestas que favorezcan la política del Banco, y evite darle un sentido unidireccional.

En todo momento no debemos descuidar el contenido, conformándonos sólo con una buena presentación. Será clave la redacción de secciones fijas como Editorial, Entrevistas en Profundidad a un Sector, Testimonios, Historia, Novedades del Mercado, Gremial, Obra Social, Correo, Deportes, además de algunas móviles donde se incluirá información cabal y útil. La edición del boletín será mensual y coordinada por el Área de Comunicación, invitándose a distintas áreas a participar del mismo.

#### ■ **Paneles:**

En lugares claves de circulación interna, no a la vista del público externo, se ubicarán paneles para colocar información variada y puntual. Periódicamente se remitirá a cada sector el nuevo material a incorporar, con la correspondiente fecha de remoción. Asimismo se realizará el control y evaluaciones de uso pertinentes.

Los paneles estarán confeccionados de un material resistente denominado Foamboard, con una base de madera y marco de plástico o aluminio, de 1,50 cm de ancho x 1,20 cm de alto. En una primera instancia se adquirirán 50 unidades, colocadas en aquellas dependencias que cuenten con mayor cantidad de empleados. De acuerdo a los resultados, y según las necesidades que surjan, se decidirá si es necesario colocar más.

### ***Piezas a diseñar / producir:***

- Hoja Membretada
- Guía Telefónica
- Página Internet
- Circulares
- Boletín Interno
- Paneles

### 3. Etapa de *Participación e Integración Directa*

**Duración:** 8 meses

**Objetivo:**

Una vez alcanzada una alta circulación de la información general en el Banco, se buscará la integración total del empleado al Plan y a los cambios que se están transitando.

Ante la situación de crisis e incertidumbre con respecto al futuro laboral del público interno, desconociéndose los objetivos que serán fijados por los próximos dueños, resulta utópico considerar que será posible implicar al empleado en esta etapa. Pero sí puede un Plan de Comunicación Interna estratégico lograr que el empleado se sienta valorado, constituyendo un medio para reconocerle un lugar dentro de la organización, e integrarlo.

**Modalidad:**

Además de una óptima circulación de la información, es necesario desarrollar actividades que permitan el intercambio de percepciones y experiencias de manera más personal. Trataremos de abrir los límites que fijan las sectorizaciones del trabajo, más aún dada la gran estructura del Banco, para generar interacciones entre el público interno.

Se organizarán actividades de tipo puertas abiertas y charlas dictadas por profesionales con una amplia trayectoria en los temas a tratar. En las mismas, además de aquellas que brinden contenidos teóricos-técnicos relacionados con las operatorias bancarias, se trabajará con metodologías no convencionales para generar un cambio de actitud (tipo Coaching Ontológico, PNL, Creatividad e Innovación, entre otros). Así, el beneficio será plenamente para el empleado que asista porque no sólo le será útil en su ámbito laboral, sino en todo su accionar diario. Y en definitiva este cambio beneficiará al Banco. La intención es programar una Charla-Debate cada tres semanas y el dictado de un curso más intenso cada dos meses.

Además se crearán grupos integrados por distintas áreas que tratarán una temática y compartirán sus experiencias con el resto, fundamentalmente en lo que hace al proceso de privatización o transformación. Estas acciones buscarán transmitir transparencia y permitirán una mayor participación e integración de los empleados. La concreción de los encuentros será definida de acuerdo a los avances. Pero consideramos que lo óptimo sería cada cuatro semanas, modificables según los resultados arribados y necesidades manifestadas.

**Piezas a diseñar / producir:**

- Afiches e Invitaciones a las actividades
- Material para anotación



## Presupuestos de Inversión

## Banco de Córdoba - Plan de Comunicación Interna

## Presupuesto de Inversión

Etapa 1				
Pieza	Características	Cantidad	Importe	Costo Unit.
Disparadores	4 Modelos, tamaño 1/2 A4, papel obra 110 grs., 2 colores frente	14.000	\$ 600,00	\$ 0,04
Cierre Incógnita	Tamaño A4, papel ilustración mate 110 grs., 4 colores frente	3.500	\$ 310,00	\$ 0,09
Invitación Reunión	Tamaño A4, papel ilustración mate 110 grs., 4 colores frente	3.500	\$ 420,00	\$ 0,12
Modelo Encuesta	Tamaño A4, papel obra 80 grs., 2 colores frente	3.500	\$ 230,00	\$ 0,07
Presente para Asistentes	Varios	3.500	\$ 21.000,00	\$ 6,00
Carta de Agradecimiento	Tamaño A4, papel ilustración mate 110 grs., 4 colores frente	Cantidad	\$ 420,00	#¡VALOR!
			<b>\$ 22.980,00</b>	

Etapa 2 (*)		\$ 22.580,00		
Pieza	Características	Cantidad	Importe	Costo Unit.
Hoja Membretada	Disket y Print	400	\$ 195,00	\$ 0,49
Guía Telefónica	Tamaño A4, Tapas papel ilustración mate barnizada 220 grs., 4 colores frente; Interior papel obra 90 grs., 2 colores frente	400	\$ 680,00	\$ 1,70
Boletín Interno	Tamaño 1/2 A4 cerrado, papel ilustración mate 120 grs., 3 pliegos (12 páginas), 4 colores frente y dorso, 3.500 ejemplares por mes (8 números)	28.000	\$ 17.500,00	\$ 0,63
Paneles	Fomboard con base de madera y varillas de metal, 1,50cm de alto x 1,20cm de alto	50	\$ 170,00	\$ 3,40
			<b>\$ 18.545,00</b>	

Etapa 3 (**)				
Pieza	Características	Cantidad	Importe	Costo Unit.
Afiches	Tamaño A3, papel ilustración mate 120 grs., 4 colores frente, 300 por cada mes / evento (8)	2.400	\$ 2.280,00	\$ 0,95
Invitaciones / Volantes	Tamaño 1/2 A4, papel ilustración mate 110 grs., 4 colores frente, 3.500 por cada mes (8)	28.000	\$ 2.480,00	\$ 0,09
Carpetas	44cm x 31,2cm (abierta), papel ilustración mate 350 grs., 2 colores frente, solapa vertical 8 cm	1.000	\$ 770,00	\$ 0,77
Material para anotación	Tamaño A4, papel obra 90 grs., 2 colores frente	10.000	\$ 680,00	\$ 0,07
			<b>\$ 6.210,00</b>	

**Valores sin IVA**

(\*) Etapa 2: Página Internet sólo demanda diseño realizado por el mismo Banco; Circulares: costos impresión igual al modelo anterior.

(\*\*) No incluye Honorarios Disertantes.

## Bibliografía

- Aaker, David A. y Day, George S., *Investigación de Mercados*, McGraw-Hill.
- Bartoli, Annie, *Comunicación y Organización*, Buenos Aires, Ed. Paidós, 1992.
- Bordenave y Carvalho, *Planificación y Comunicación*, Quito, Ed. Intillán, 1978.
- Deward, Donald L., *Círculo de Calidad*, California, Quality Circle Institute, 1982.
- Marin, Antonio Lucas, *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*, Colección Bosch Comunicación.
- Merton, Robert K., *Teoría y Estructuras sociales*, México, Ed. Fondo de cultura económica.
- Muriel, María Luisa y Rotta, Gilda, *Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas*, Quito, CIESPAL-FES, Colección Intillán, 1980.
- Prieto Castillo, Daniel, *Diagnóstico de la comunicación*, Quito, Ed. QUIPUS/CIESPAL, 1990.
- Robirosa, Mario, *Planificación y Turbulencia Social*, Ed. S XXI, UNICEF, 1990.
- Scheinson, Daniel A., *Comunicación Estratégica*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1993.
- Facultad de Periodismo y Comunicación Social, *“Documento de Cátedra: Teoría de la planificación comunicacional”*, Titular: Uranga, Washington.
- Universidad Empresarial Siglo 21, *“Apuntes otorgados por la Cátedra de Recursos Humanos: Técnicas para involucrar a los empleados”*, Titular: Pedemonte, Enrique.