

# CASO: FEDERAL SAVINGS AND LOAN ASSOCIATION

La compañía Sentry Federal Savings and Loan Association nació en 1926 en Seattle.

Como es tradicional en las asociaciones de préstamos y ahorros. Sentry Federal acepta los ahorros de individuos y organizaciones y utiliza estos fondos para realizar préstamos a corto y largo plazo, esencialmente dentro de la comunidad local, para fines de compra, construcción o reparación de casas. Además, Sentry Federal realiza préstamos para casas rodantes, invierte en acciones del gobierno y opera una corporación subsidiaria relacionada con el desarrollo de parques para casas rodantes y otros bienes raíces. Con el interés obtenido en sus inversiones la asociación cubre sus gastos de operación, paga intereses a los ahorradores por el uso de sus fondos, y guarda reservas para protegerse contra posibles pérdidas futuras.

Con el correr de los años, la asociación cambió de oficinas en varias ocasiones para responder al crecimiento y la expansión. Sin embargo, a lo largo de su historia la asociación se mantuvo esencialmente como una organización suburbana. En la década de 1970, se inició un programa de expansión. Ahora se han abierto cinco filiales y se contemplan otras dos para un año o dos más.

Sentry es una asociación mediana con casi 110 millones de dólares en capital, 25000 cuentas de ahorro y 3300 préstamos en sus libros. Sentry emplea aproximadamente 60 personas en las oficinas centrales y las cinco filiales. La principal de las filiales, Westgate, es la más grande y tiene 18 personas; las otras son operaciones satélite más pequeñas.

Rozann Allen, gerente de la filial Westgate abrió una carta que le enviaba George Anderson, presidente de la Sentry Federal Savings and Loan Association. El memorándum explicaba que la incapacidad de mantener los gastos en línea con los ingresos había provocado que la asociación no

hubiera podido cumplir con sus objetivos para los primeros seis meses del año. Algunos controles habían sido impuestos ya.

Hacia dos meses, se había aplicado una prohibición total a contrataciones nuevas o temporales y a los incrementos salariales. Las promociones no implicarían aumentos en los próximos seis meses, aunque la compañía esperaba realizar los ajustes necesarios tan pronto como lograra una rentabilidad razonable.

El memorándum explicaba además que, como era normal en la mayoría de las asociaciones de préstamos y ahorro, Sentry tenía inversiones fijas a largo plazo a tasas de interés relativamente bajas y obligaciones a corto plazo a tasas más elevadas, que podrían crear un desbalance. En los últimos meses las primas a los clientes, los premios para concurso y la publicidad masiva, todos ellos elementos originalmente diseñados para atraer clientes, habían sido eliminadas en un esfuerzo por rectificar la situación. A partir de la fecha de último pago de intereses, los dos certificados de Sentry con intereses más altos habían sido eliminados. Estos hechos redujeron un poco los nuevos ahorros, pero el margen entre los rendimientos de las hipotecas y los costos de los ahorros era todavía más reducido de lo que se había anticipado.

Como resultado de las dificultades, decía el memorándum del presidente, sería necesario imponer controles más estrictos a los gastos, especialmente en cuanto al personal, durante la segunda mitad del año. Al viernes siguiente, todos los jefes de departamento en las oficinas centrales y los gerentes de filiales tenían que reducir en 10% el número de personal que contaban al 30 de junio. Una lista de los que serían despedidos tenían que estar en el escritorio del presidente para el viernes siguiente.

Antes de que hubiera terminado de leer el memorándum, Rozann Allen se dirigió a ver a George Adamson. "Seguramente esto no se aplica a mi filial", le dijo., al momento de llegar a su oficina.

“Me temo que sí, le respondió el presidente. Si hago una excepción con ustedes en estas medidas de ahorro, entonces todos querrán que haga lo mismo. Ese fue el problema hace dos meses cuando le dijimos a todos que pusieran los gastos en línea con los ingresos. Simplemente no funcionó. Es por eso que decidí tomar esta medida que seguramente reducirá nuestros gastos.”

Rozann Allen no se conformo con estos argumentos. “He reforzado la filial de Westgate hasta convertirla en la unidad más grande y eficiente de la organización.

Teníamos muchos problemas cuando me hice cargo de la filial luego de que estuviera en manos de Phil Curtis. Todos nuestro registros e informes están ahora al día y hemos establecidos planes a largo plazo. He dedicado mucho tiempo a formar mi equipo de 18 empleados para que sea la unidad mas eficiente en toda la organización. En mi opinión en realidad estamos cargando con la culpa de algunas filiales menos eficientes”.

George Adamson pensó por un momento y luego respondió. “Si, Rozann, has hecho un gran trabajo con la filial Westgate, pero debes recordar que tienen la ventaja de estar en un área suburbana de altos ingresos y que tienes un enorme potencial de ahorros allí. Nosotros te apoyamos con las instalaciones mas modernas y las mejores condiciones y has tenido poca competencia de otras instituciones financieras en tu área. Las otras filiales en área menos favorables tienen mayores problemas”.

Adamson añadió: Todos tenemos que enfrentar estas dificultades juntos y hacer nuestra parte. De ti depende cual será el 10% de tus empleados que despidas. Puedes deshacerte de secretarias, empleados de mostrador o supervisores, pero debes cumplir con la orden. Tenemos que reducir gastos y colocar la asociación sobre una base sólida en los próximos seis meses”.

Allen insistió: "Pero en la medida en que cumplamos y hasta superemos nuestras metas de ahorro y nuevos préstamos y nos mantengamos dentro de nuestros márgenes de gastos, lo que aseguro que podemos hacer, debemos estar al margen de esas reducciones. Desde que fui nombrado gerente de filial siempre he cumplido o excedido mis metas. Mi filial es la que contribuye con mayores ganancias para la asociación. Algunas de las otras filiales han estado perdiendo dinero durante dos o hasta tres años.

Me parece lógico obligarlas a adherirse a estas medidas. Pero seguramente que es una locura castigar a una filial prospera para subsidiar a las que pierden dinero. Si ellas causan las pérdidas, entonces que ellas hagan las reducciones".

"Si tu filial no fuera afectado por los recortes, se tendrían que hacer ajustes aún mas drásticos en otras unidades", dijo Adamson. "Son ellas las que mas necesitan dinero extra para sobrevivir. Después de todo, todos somos parte de la misma organización. Tengo que considerar que es lo mejor para toda la asociación y no solamente para tu filial".

Rozann Allen se puso de pie. "No obstante, los recortes van a destruir la moral y eficiencia de mi filial. He trabajado duro para hacerla rentable. Mi gente tiene un compromiso real con la asociación y yo tengo una obligación para con ellos. Así que no espere que yo le entregue una lista. No tengo intenciones de despedir a nadie. Si hay despedidos en mi filial, tendrá que empezar conmigo" dijo Allen y salio del lugar.

"Eso es exactamente lo que haré", pensó Adamson. Pero cuando empezó a considerar la forma en que explicaría al consejo sus motivos para despedir a la gerente de la filial más rentable de la asociación, recapacitó al respecto. Quizá simplemente debería hacerse el desentendido si Allen no cumplía con la orden.

## **PREGUNTAS**

1 ¿Cuál es su reacción al memorándum de George Adamson en el que exigía una reducción de 10% en el personal?

2 ¿Qué tanta descentralización de la toma de decisiones (es decir, autonomía) debe concederse a los gerentes de filiales.

3 ¿Si usted fuera Rozann Allen, que hubiera hecho?  
¿Mantendría su posición de renunciar antes que tener que hacer recortes en el personal?

4 ¿Qué debe hacer George Adamson?