



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

DOS DIRECTIVOS Y UNA SOLA CULTURA

Kiara Chahua-León y Andrea Sánchez-
Rinaldi

Lima, agosto de 2018

PAD Escuela de Dirección
Máster en Dirección de Empresas

Chahua, K. y Sánchez, A. (2018). *Dos directivos y una sola cultura* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

**UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD-ESCUELA DE DIRECCIÓN**



Dos directivos y una sola cultura

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

**KIARA PILAR CHAHUA LEÓN
ANDREA SANCHEZ RINALDI**

Asesor: Ian Ríos Salas

Lima, agosto de 2018

Agradecimientos

Agradecemos a nuestro asesor Ian Ríos, por su generosidad y valioso consejo en el desarrollo de este trabajo de investigación.

Dedicatoria

A nuestras familias, que nos han acompañado y nos inspiraron a dar lo mejor de nosotras en esta etapa de aprendizaje y crecimiento.

Índice

Agradecimientos.....	1
Dedicatoria.....	2
Resumen Ejecutivo.....	5
Introducción.....	6
Capítulo I: Caso.....	7
Sector Banca en la Era de la Transformación Digital.....	7
Banco de la Nación y su Nueva Cultura.....	8
Gerencia de Pago de Haberes.....	9
<i>Cambios en el Área</i>	11
Capítulo II: Teaching Note.....	17
Objetivo del Caso:.....	17
Preguntas para Orientar la Preparación del Caso.....	17
Proceso de Solución de Problemas.....	17
¿De quién es el problema?.....	17
<i>Desarrollo del Octógono: Gerencia Pago de Haberes</i>	17
<i>Entorno Externo</i>	18
<i>Estrategia</i>	18
<i>Sistemas de Dirección y Control</i>	18
<i>Estructura Formal</i>	18
<i>Balance al Primer Nivel del Octógono</i>	19
<i>Saber Distintivo</i>	19
<i>Estilos de Dirección</i>	19
<i>Estructura Real</i>	19
<i>Balance al Segundo Nivel del Octógono</i>	20
<i>Misión Externa</i>	20
<i>Valores</i>	20
<i>Misión Interna</i>	21
<i>Balance al Tercer Nivel del Octógono</i>	21
<i>Entorno Interno</i>	21
<i>Identificación de Problemas y Alternativas de Solución para Cada Nivel</i>	21
<i>Primer Nivel</i>	21
<i>Segundo Nivel</i>	22
<i>Tercer Nivel</i>	23
<i>Plan de Acción</i>	24

Conclusiones/Aprendizaje	26
Referencias Bibliográficas.....	27
Anexos.....	28

Resumen Ejecutivo

¿Cuánto influye la cultura y los microclimas que existen en una organización al momento de hacer realidad la misión y visión de la empresa? ¿Es realmente importante ser coherente con los principios y valores definidos para la organización o tienen poco que ver con la propuesta de valor comercial? Al desarrollar el caso “Dos directivos y una cultura” nos planteamos estas interrogantes pues queríamos entender cuál era la relación que existía con esta área en particular, llamada Pago de Haberes, y la nueva cultura que se estaba viviendo en el Banco de la Nación de Colombia. En el caso, hemos profundizado principalmente en el rol que asumen los directivos en la gestión del cambio, cómo usan su poder o autoridad para gestionar a las personas que tienen a su cargo, y cómo el ejercicio de estas responsabilidades impacta -negativa o positivamente- en la consecución de los resultados esperados.

Palabras clave: *cultura; estilos de liderazgo; uso del poder; resultados; transformación digital; cambio*

Introducción

El caso nos narra la situación de una de las áreas comerciales del Banco de la Nación de Colombia, la empresa financiera más importante del país cuya participación de mercado en el producto de Cuentas Sueldo se redujo 4 puntos porcentuales en los últimos 4 años y, en el último año, se mantuvo sin crecimiento. Mientras ocurre esto, y el gerente del área reestructura su organización para que los resultados cambien, el banco se sumerge de lleno a la tendencia de transformación digital y cultural, lo que implica muchos cambios orientados a mejorar la relación que la organización tiene con sus clientes y empleados.

En medio de todas estas variaciones, los miembros del área de Pago de Haberes se encuentran poco satisfechos con la manera en que se vienen implementando. Esto tiene mucho que ver con la nueva subgerente del área, quien ha demostrado ser una persona muy exigente. Los ejecutivos, que no estaban acostumbrados a trabajar así, acuden al Gerente del área para expresarles sus incomodidades, pero Rodrigo García (gerente de Pago de Haberes) ha optado por intervenir justo antes de que el malestar se evidencie en los resultados de la encuesta de clima laboral anual del banco.

Elegimos la historia que se narra en el caso por dos razones: primero, porque encontramos que es común que una empresa que se embarca en proyectos de gestión del cambio suele tener grandes expectativas de la transformación. Esperan que, a través de una estrategia bien diseñada y la difusión de piezas bien elaboradas, los involucrados se comprometan inmediatamente. Se habla mucho de capacitación y sensibilización, pero el verdadero desafío está en la implementación y en cómo se convence a las personas a ser parte del cambio.

La segunda razón, es porque descubrimos que el papel del directivo es realmente importante para implementar la estrategia. En este caso, para hacer realidad el nuevo propósito del banco. No sólo es necesario contar con directivos talentosos y eficaces, también es indispensable que estos directivos sean capaces de lograr que otros, sus subordinados, quieran lograr lo que la dirección se ha propuesto conseguir, y esto implicará conocer sus motivaciones y motivos, involucrarse y generar confianza.

Para analizar los síntomas que descubrimos en la historia hemos usado la metodología del octógono, la cual nos ha permitido encontrar incoherencias en los diferentes niveles de la organización y proponer un plan de acción que contribuya a resolver los problemas identificados.

En el primer capítulo, se encuentra la narración del caso “Dos directivos y una cultura”, y en el segundo capítulo el diagnóstico, los problemas y las alternativas, el plan de acción propuesto y las conclusiones del análisis.

Capítulo I: Caso

Un martes de octubre 2017, cerca de las 11.30 p.m., Rodrigo García recogía los últimos platos y copas que habían quedado de la parrillada que acababa de hacer en su casa para todos los ejecutivos comerciales de la oficina de Chicó. Había invitado personalmente a cada miembro del equipo, incluyendo a Lorena Arias -subgerente de Pago de Haberes-, asegurándose que todos asistieran a la última actividad de integración del año.

Mientras terminaba de poner en orden su terraza, luego de una noche que parecía haber sido divertida y relajada, Rodrigo se preguntaba si había logrado aligerar las tensiones que existían en esta área. Últimamente, venía escuchando comentarios de algunos ejecutivos sobre las diferencias que percibían entre los equipos comerciales de las oficinas del Centro Financiero y Chicó, este último liderado por Lorena.

También sabía, gracias a algunas personas con las que había trabajado directamente, que el control y la presión que recibían de Lorena era más intenso y estresante que de costumbre. Conociendo el malestar que esto les provocaba, y dado que la encuesta de clima laboral estaba muy cerca, Rodrigo temía que estas percepciones afecten al resultado global de su área.

¿Cómo se vería una reducción del nivel de satisfacción interno precisamente cuando el banco se encontraba en un proceso de cambio cultural con miras a mejorar la experiencia del cliente y el compromiso de sus colaboradores? ¿Cómo lograr cambiar la apreciación que tenían de Lorena y aumentar el espíritu de equipo en tan poco tiempo?

Sector Banca en la Era de la Transformación Digital

En los últimos años, la banca en Latinoamérica había experimentado una verdadera transformación. Este sector, tradicionalmente jerárquico y conservador, se había encontrado cara a cara con un entorno cada vez más veloz, y en búsqueda de clientes difíciles de atraer y retener. Estas nuevas condiciones obligaron a los distintos actores de la industria a replantear sus estrategias de cara a un mundo más digitalizado.

El primero de los retos a los que se enfrentaron fueron los cambios acelerados provocados por la evolución tecnológica. Esta revolución ha impactado directamente en la forma de trabajo y desempeño de las empresas, en los intereses y motivaciones de sus colaboradores, y en el conocimiento y expectativas de sus clientes.

Tal y como lo describe el informe de Deloitte (*Deloitte, Reescribiendo las reglas para la era digital. 2017. Pág. 2*): “Está muy claro que la tecnología está avanzando a un ritmo sin precedentes. Las tecnologías como Inteligencia Artificial (IA), plataformas móviles, sensores y sistemas de colaboración social han revolucionado la manera en la que vivimos, trabajamos y nos comunicamos”.

Tal es la penetración de los teléfonos móviles, por ejemplo, que en el 2017 la cantidad de tarjetas SIM en el mundo superó por primera vez la población mundial (Informe anual Mobile Economy de la GSMA, 2018, citado en Muñoz, 2018), siendo Latinoamérica una de las regiones que más contribuyó a este crecimiento.

Consumidores más empoderados y con hábitos más demandantes se convirtieron en otro gran desafío para los bancos. Los clientes empezaron a exigir, además de buenos productos, un servicio de calidad. Debido al mayor acceso a la información de las distintas opciones que ofrecen los bancos del mercado, los clientes elevaron sus expectativas y exigencias, buscando una mayor experiencia y conocimiento por parte del personal del banco y atención con mayor rapidez, claridad y veracidad.

Banco de la Nación y su Nueva Cultura

Rodrigo era Gerente de Pago de Haberes en el Banco de la Nación, el banco más importante y líder de Colombia. Tenía la mayor participación de mercado tanto de productos pasivos como activos y contaba con la mayor red de agencias, agentes y cajeros automáticos a nivel nacional.

Sin embargo, había quienes indicaban que por ser muy grande había dejado de lado el nivel de servicio. Se quejaban de su trato frío y desconsiderado hacia los clientes y hasta comentaban que el Banco de la Nación era un mal necesario pues era el más fácil y rápido de encontrar.

Los directivos identificaron la necesidad de un cambio e iniciaron un proyecto que involucraba a todo el banco. Se formaron equipos de trabajo que incluyeron colaboradores de distintas áreas y diversos niveles jerárquicos, y trabajaron durante un año para el diseño de la nueva cultura.

Era imprescindible llevar al banco a un cambio cultural que transforme la manera de pensar de los colaboradores para contar con su compromiso y poder lograr los dos propósitos a mediano plazo que también se co-crearon en este proceso. El primer propósito era ser reconocidos como el banco con mayor satisfacción del cliente para el 2021 y, el segundo consistía en ser reconocidos como la empresa con mayor satisfacción del cliente del país para el 2026.

Para alinear a todos los colaboradores y directivos hacia este cambio, definieron seis principios culturales que formarían parte del nuevo día a día del banco, y que reflejaban la forma en la que realmente quería hacer las cosas. Los principios eran importantes porque tomaban las mejores prácticas que el banco había consolidado a lo largo de toda su trayectoria, y las nuevas conductas que esperaban de sus colaboradores. Se sabía que el cambio significaba un reto a nivel personal para todos los involucrados, pero se esperaba contar con su compromiso ya que solo así se lograría con mayor agilidad y efectividad el objetivo propuesto.

Esta nueva cultura representaba una mejora sustancial para el desempeño del banco, ya que a partir de este momento todas las acciones de los colaboradores pondrían al cliente como el centro de sus decisiones. Para ello, implementarían formas de trabajo más flexibles, creativas y ágiles manteniendo la excelencia, la eficiencia y el logro.

Los 6 principios fueron los siguientes:

- *Foco en el cliente:* cada decisión que se tome tendrá al cliente como centro. Se tendrá en cuenta no sólo al cliente externo, sino también al cliente interno, para ofrecerles los mejores productos y servicios, tal y como lo merecen.
- *Somos un único equipo:* dejemos de lado las acciones pensando en el bienestar personal, todos estamos yendo hacia una misma dirección y lo ideal es que hagamos el viaje juntos. Colaboremos entre todos y llegaremos más lejos, más rápido.
- *El límite lo pones tú:* incentivamos el desarrollo profesional de todos nuestros colaboradores. Sabemos que mientras mejor capacitados se encuentren, el rendimiento de nuestros equipos será mucho más alto.
- *Ir más allá:* nos comprometemos al máximo en cada tarea que realizamos y damos lo mejor de nosotros para obtener el mejor resultado posible. No nos conformamos con hacerlo bien, queremos hacer las cosas excelentes.
- *No le tenemos miedo al cambio:* alzamos nuestra voz y compartimos nuestras ideas con todos. No siempre tendremos buenos resultados al primer intento, pero el aprendizaje obtenido es lo que realmente importa.
- *Más organizados mejor asegurados:* es importante mantener siempre la ética y discreción. No pongamos en riesgo la confianza que tienen nuestros clientes en nosotros.

Teniendo como base estos principios, el Banco de la Nación de Colombia definía su visión y su nueva estrategia para convertirse en el banco que aspiraba ser.

Gerencia de Pago de Haberes

El área de Pago de Haberes (PdH) estaba enfocada en la captación de Cuentas Sueldo¹. Este producto era de gran importancia ya que mientras un cliente tenga PdH, tiende a tener mayor número de productos en el banco. El total de clientes Pago de Haberes generaban más del 80% de la utilidad de Banca Personal y la utilidad por cada uno era 2.5 veces la utilidad de un no PdH. De igual forma, mientras un cliente tenga mayor cantidad de productos en el banco, el porcentaje de fuga o abandono va disminuyendo.

¹ Cuenta de ahorros donde cada cliente recibe mensualmente los pagos de su remuneración y/o honorarios. Cada empleador es el responsable de realizar dicho abono directamente en la cuenta sueldo de sus colaboradores.

Por ejemplo, para los clientes que mantienen un solo producto, el porcentaje de fuga es 26.10% mientras que aquellos que mantienen 3-4 productos, tienen un 16.65% de deserción.

El Banco de la Nación tenía un programa de fidelización que ofrecía distintos descuentos en restaurantes, tiendas de ropa y diversos establecimientos a todos los clientes que mantenían su cuenta sueldo con ellos. Para el banco era muy importante que los clientes usen y disfruten de estos beneficios, ya que el porcentaje de fuga o abandono era menor (8.45%) en el segmento de clientes que eran usuarios de este programa (vs. 25% en los clientes no usuarios del programa).

Desde el año 2015, el área de Pago de Haberes empezó a tener mayor importancia dentro del Banco. En esa fecha se cambió la orientación del área, perteneciente a la División de Comercial (Anexo 1) para buscar un nuevo perfil de Ejecutivos Comerciales. Por varios años, el equipo se había conformado por 7 funcionarios, quienes realizaban tareas principalmente de mantenimiento y retención de empresas, en cambio bajo el nuevo organigrama (Anexo 2) estaría formado por 15 ejecutivos comerciales encargados de la captación de cuentas sueldo pertenecientes a las principales empresas de Lima y provincias.

Debido a que al perfil del puesto de ejecutivo cambió, se vio conveniente que el perfil del Gerente también cambie. Se abrió la convocatoria al puesto y tras las evaluaciones correspondientes fue escogido Rodrigo García, quien ya tenía más de 10 años en el banco y había formado su carrera en la División Comercial. Casado, de 41 años y con 2 hijos pequeños, era bastante amigable y muy querido por todos los colaboradores que en algún momento trabajaron con él. Hasta finales de marzo 2015 se desempeñó como Gerente de Agencia² donde fue ganador en varias oportunidades de la Campaña Multiproducto³. Durante toda su trayectoria había conseguido muy buenos resultados en ventas, pero sobre todo altas calificaciones en la encuesta de clima laboral, indicador bastante importante para el banco.

Durante los dos primeros años de gestión como Gerente de Pago de Haberes, sus resultados fueron envidiables. En ventas, su área logró cumplimientos individuales⁴ de hasta 400% y los promedios mensuales como equipo nunca estuvieron por debajo del 120%. Los ejecutivos estaban muy a gusto, pues su pago contaba con una parte fija y otra parte variable, la cual se podía cuadruplicar de acuerdo con los resultados obtenidos. Además, sabían que su remuneración promedio se encontraba por encima del mercado. En cuanto al clima laboral nunca se presentaron inconvenientes, por el contrario,

² La Red de Agencias del Banco de la Nación formaba parte de la División Comercial

³ El Banco divide trimestralmente su campaña de ventas de productos activos y pasivos, teniendo así 4 campañas al año, denominadas Campañas Multiproducto.

⁴ Cumplimiento de ventas sólo considera aperturas de Cuentas Sueldo nuevas. Estos resultados no miden la retención o mantenimiento de clientes.

Rodrigo logró un excelente resultado de 94% de calificación (la meta de nivel de satisfacción es de al menos 90%) y el día a día era muestra de ello. Los resultados acompañaban al equipo y el área se mantenía muy unida.

Cambios en el Área

A pesar del gran trabajo que venían haciendo en la captación de cuentas nuevas, una mayor cantidad de clientes migraban sus cuentas a otros bancos por lo que la participación de mercado del producto seguía bajando (se redujo 4 puntos porcentuales en los últimos 4 años y, en el último año, se mantuvo sin crecimiento). Mientras que otros bancos ofrecían regalos o premios a sus nuevos clientes, el Banco de la Nación tenía la política de no ofrecer incentivos de este tipo para atraer clientes.

Para resolver esta situación, la dirección decidió implementar un nuevo cambio en el área que consistía en la contratación de nuevos ejecutivos, para al fin tener un equipo especializado en la retención de clientes. El renovado equipo comercial estaría conformado por 29 personas (Anexo 3). La mitad de los ejecutivos tendrían la responsabilidad de manejar carteras de retención, las cuales estaban conformadas por empresas donde la participación de mercado de la Cuenta Sueldo era mayor a 70%. La otra mitad, se encargaría de las carteras de captación, conformadas por empresas donde la participación de mercado de la Cuenta Sueldo era muy baja o nula. Los equipos, y su asignación de las carteras, estarían conformados la siguiente manera:

Tabla 1. Equipos de retención y captación

Tipo de cartera	Equipo de Retención	Equipo de Captación
Corporativa	4	2
Gran Empresa	3	3
Banca Empresa	3	3
Banca Institucional	3	3
Banca Negocios	2	3
Total Ejecutivos	15	14
Promedio empresas por cartera	150	60 - 70

Se determinó que la compensación de los Ejecutivos Comerciales sería 50% fija y 50% variable. La remuneración variable estaba sujeta al cumplimiento de la meta del Ejecutivo, según la función que le corresponda. Es decir, a los Ejecutivos de Captación se les medía por su meta de captación, mientras que la parte variable de los Ejecutivos de Retención estaba compuesta en un 70% por la meta de captación y un 30% por el cumplimiento de la meta de retención. Debido a que el área formaba parte de la División Comercial, no se le podría dar mayor peso a la retención de clientes en la meta

de los ejecutivos, y por lo tanto en su pago. En ambos casos, la remuneración variable podía llegar a ser, como máximo, el 200% del sueldo básico. Es decir, si la parte fija de un ejecutivo era de \$ 1,000, éste podía llegar a recibir hasta \$ 3,000 de remuneración total si es que lograba el 200% de sus metas de captación o retención. El total de la remuneración estaba sujeto a los beneficios de ley como gratificaciones y CTS.

Por un tema de espacio y para brindar una mayor facilidad para el manejo de personal, el equipo de retención seguiría reportando directamente a Rodrigo y mantendría su ubicación en la sede del Centro Financiero. El equipo de captación se encontraría en una sede distinta y Rodrigo necesitaba designar a una persona que esté a cargo de ellos; un Subgerente de PdH. El Gerente y Subgerente de PdH tendrían una remuneración fija, pero recibirían un bono trimestral basado en el cumplimiento de la Planilla de Ventas (Anexo 4), la cual incluye la meta de ventas (cuentas nuevas), depósitos de pago de haberes en pesos colombianos, número de clientes (retención) y gestión de personas (número de ejecutivos comerciales que llegan a su meta de ventas). Además, debían cumplir ciertos indicadores que son registrados en las Cartillas de Gestión Efectiva, pero su cumplimiento no tendría impacto en la remuneración.

La oficina del Centro Financiero se encontraba en una de las mejores zonas empresariales de la capital, en uno de los edificios del banco donde también tenían oficinas otras áreas como Cobranzas, Ventas en hall, entre otras. Ocupaban todo un piso con cómodas instalaciones que compartían con el Gerente Regional de Ventas. Cada ejecutivo tenía un cubículo de mediano tamaño como espacio de trabajo. Contaban con una sala de reuniones grande que también usaban para almorzar, y un kitchenette para café, refrigerios y para prepararse el almuerzo. La nueva sede en Chicó en cambio tendría que ser adaptada y acondicionada al reducido tamaño que tenía para ubicar a los miembros del equipo que se trasladaban.

Inicialmente, cuando se abrió la convocatoria al puesto de Subgerente de Pago de Haberes que estaría a cargo del equipo de Chicó, pensaron en evaluar y postular a uno de los ejecutivos comerciales de Pago de Haberes que cumpliera con el perfil. Rodrigo, y su jefe Manuel Rodríguez, enlistaron los nombres de las personas que creían que tenían las capacidades necesarias para el cargo y que, según ellos, estaban listos para asumir este reto. Sin embargo, unas semanas después el Gerente de División, Luis Borja, decidió que la convocatoria estaría dirigida únicamente a Gerentes de Agencia del banco. Llegado este punto, Rodrigo ya había conversado de la posibilidad de ascenso con algunos de los ejecutivos que pensaba recomendar al nuevo cargo. Al enterarse de que no cumplían con el nuevo perfil definido por Luis, se sintieron algo decepcionados, pero entendieron que la decisión venía desde arriba y que Rodrigo no tenía nada que ver con ello.

El proceso de reclutamiento estuvo a cargo de una empresa tercerizada que realizaba todas las evaluaciones y selección del banco, tanto para convocatorias internas como

externas. Los procesos nuevos eran publicados en un portal al que todos los colaboradores tenían acceso y desde donde podían postular. Luego de revisar el perfil de todos los interesados en convertirse en Subgerentes de Pago de Haberes y de evaluarlos, la empresa reclutadora envió a Rodrigo el CV de tres candidatos que cumplían con todos los requisitos del perfil.

Rodrigo se dio con la grata sorpresa de que no solo conocía personalmente a una de las candidatas, sino que ya habían trabajado juntos cuando Rodrigo era Gerente de Agencia y Lorena, la candidata, una de las funcionarias de negocios a su cargo. A los otros dos postulantes no los conocía personalmente, pero ambos tenían muchos años trabajando en la empresa y, como Lorena, habían hecho muy buena carrera en el área comercial. Rodrigo y Manuel entrevistaron a los tres candidatos por separado, y luego de revisar el reporte completo de la empresa reclutadora, ambos coincidieron que Lorena sería la persona adecuada para cubrir la vacante.

En paralelo, convocaron y eligieron a los 14 ejecutivos comerciales que ingresarían al equipo. De los 14, 7 postulantes eran internos (pertenecían a otros equipos de la División Comercial) y los otros 7 venía de otros bancos. También contrataron a una nueva asistente para que trabaje con Lorena.

Rodrigo estaba muy contento con los nuevos ingresantes y tenía muchas expectativas en la nueva estructura y cómo esta nueva organización revertiría la caída en la participación de mercado del producto.

La primera semana de abril 2017, Rodrigo organizó una reunión en la sala más grande del edificio del Centro Financiero y convocó a todos los miembros del área para presentar oficialmente a Lorena como Subgerente de Pago de Haberes, a Angélica como su asistente y a los nuevos ejecutivos. La reunión incluyó la presentación de un breve resumen de cómo había ido evolucionando el producto y mostró el cierre de ventas el mes anterior.

Rodrigo aprovechó en presentar la nueva distribución y asignación de los ejecutivos. Tal como se les había avisado con dos semanas de anticipación, algunos de los ejecutivos que trabajaban en el Centro Financiero con Rodrigo pasarían a formar parte del nuevo equipo reportando a Lorena. Esto implicaba mudarse a la nueva oficina en Chicó, lo que no los ponía muy contentos pues sabían que el espacio sería bastante reducido a comparación del Centro Financiero, no contarían con kitchenette, la distancia hacia los servicios higiénicos sería muy larga, y no tendrían estacionamiento reservado. Además, la nueva oficina se encontraba sobre una agencia del banco, lo que hacía que los controles de seguridad fueran mucho más estrictos al entrar y salir de ella.

Durante los primeros 15 días, Rodrigo visitaba casi diariamente la oficina de Chicó para apoyar a Lorena y a todo el equipo en su proceso de adaptación. Todas las herramientas de gestión estaban habilitadas para que ella pudiera cumplir con sus funciones, que

principalmente eran de seguimiento a las labores diarias de los ejecutivos, monitoreo de cumplimiento de los indicadores de Gestión Efectiva⁵ (Anexo 5) y cualquier otra solicitud o reporte solicitado por Rodrigo.

La jornada laboral tanto en el Centro Financiero como en Chicó, solía empezar con una reunión diaria bastante breve, de 10 minutos como máximo, para hacer seguimiento a indicadores de Gestión Efectiva y comentar cualquier tema relevante para el equipo.

El equipo de Rodrigo estaba acostumbrado a tener estas reuniones de manera rápida e interdiaria, revisando solo puntos importantes en la agenda del día. Sin embargo, en Chicó, Lorena realizaba las reuniones todos los días sin falta, preguntando a cada uno de los ejecutivos sobre sus visitas o eventos con los clientes, cómo se organizaban en el día a día y mayores detalles que alargaban las reuniones hasta treinta o cuarenta minutos. Estas demoras dejaban a los ejecutivos con menos tiempo disponible para alistarse y salir a sus visitas diarias, por lo que le sugirieron a Lorena evitar que las reuniones se extiendan y tratar únicamente los temas más relevantes, pero ella no estuvo de acuerdo y les indicó que era necesario compartir todos estos detalles entre todo el equipo para que aprendan de las experiencias de los demás.

Como parte del proceso de inducción para los ejecutivos nuevos, Lorena debía acompañarlos al menos en dos visitas a clientes. Durante estos acompañamientos, ella observaba cómo se desenvolvía y casi siempre los dejaba liderar la reunión, interviniendo únicamente para complementar información cuando era necesario. Una vez terminada la visita, en el camino de regreso a la oficina, Lorena aprovechaba en dar feedback al ejecutivo que había acompañado, dándole sus comentarios sobre qué aspecto podría mejorar y qué aspectos eran positivos.

En estas visitas, los ejecutivos solían reunirse con el gerente o jefe de recursos humanos, pues era su principal contacto tanto para la captación y la retención de cuentas. En una empresa con perfil de retención, la tarea del ejecutivo consistía principalmente en asegurar que sus nuevos colaboradores abran la Cuenta Sueldo en el Banco de la Nación. Se trataba más que nada de mantener la relación comercial y visitarlos regularmente para comentarles las novedades del programa de beneficios. Por otro lado, en una empresa con perfil de captación, el ejecutivo debía lograr de participar en los eventos internos o brindar charlas de beneficios a los colaboradores para incentivar el traslado desde otro banco.

Los ejecutivos siempre habían tenido la libertad de decidir cómo llevar las reuniones con sus clientes, ellos hacían uso de los materiales que creían necesarios para presentar su propuesta de valor, tales como folletos, carta de presentación, entre otros formatos. En varias ocasiones en las que Lorena acompañó a ejecutivos nuevos y antiguos, su

⁵ Cada Ejecutivo Comercial de Pago de Haberes debe realizar mensualmente: 25 visitas a clientes, 4 charlas o eventos de difusión e intercambiar correos o llamadas con al menos 90 clientes de su cartera

feedback se centró en la manera que desarrollaban la reunión, indicando que eran desordenadas e incluso improvisadas por no usar todos los materiales impresos y digitales que tenían a su disposición. También lo mencionaba con regularidad en las reuniones diarias. Esta retroalimentación no era bien recibida por los ejecutivos que ya habían creado su rutina y consideraban que conocían los intereses de sus clientes.

En cuanto al seguimiento de las visitas y eventos, Lorena pidió a los ejecutivos que la copiaran en todas las Actas de Reunión⁶ que envíen, para tener conocimiento de cómo se había desarrollado la reunión y poder estar al tanto de todas las comunicaciones que se realicen entre ellos y los clientes. Este tipo de seguimiento resultaba un poco agobiante para algunos de los ejecutivos, quienes indicaban que sentían que Lorena desconfiaba mucho de ellos o que incluso no los creía capaces de realizar su trabajo.

El equipo de Chicó trabajaba con mucha presión por parte de su jefa, a pesar de que estaban muy a gusto de pertenecer al área de Pago de Haberes y poder seguir desarrollándose profesionalmente en el primer banco de Colombia, algunos ejecutivos no se sentían cómodos con la forma en cómo Lorena lideraba el equipo. Este malestar se fue incrementando día a día y llegó a oídos de Rodrigo quien inmediatamente se alarmó debido a que el clima laboral nunca había sido un problema para él.

Rodrigo visitó la oficina de Chicó para hablar con Lorena sobre el tema y ver si el malestar de los ejecutivos tenía fundamento. Durante su visita, como siempre, sintió una gran bienvenida por parte de los ejecutivos que estaban felices de verlo ya que habían pasado unos meses desde la última vez que fue a Chicó. Por algún motivo, confiaban mucho en él y sentían que tenían todo su apoyo, incluso aquellos que nunca habían trabajado directamente a su cargo. Rodrigo preguntó a Lorena de manera muy general como sentía que se había desempeñado el equipo en estos primeros seis meses. Aparte de los buenos indicadores de gestión que habían conseguido (Anexo 5), quería conocer su opinión sobre cómo su equipo se estaba alineando a los principios propuestos por el banco para el cambio cultural. Lorena aseguró que al equipo le iba bastante bien en todos los aspectos y que se estaba asegurando personalmente de que todos cumplan con sus metas de ventas, indicadores de gestión e incentivando el trabajo en equipo.

Días después de su visita a Chicó, Rodrigo sentía que las cosas no habían mejorado y que la versión de Lorena era muy distinta a la percepción de los ejecutivos con los que había conversado. Los rumores continuaban e incluso algunos ejecutivos del Centro Financiero se acercaron a Rodrigo para hablar con él sobre el tema, intercediendo por algunos de sus compañeros que estaban realmente mortificados por la actitud de Lorena.

Acababa de empezar el último trimestre del año y la encuesta del clima laboral estaba bastante cerca. Rodrigo sabía que ahora era el momento de intervenir e intentar de

⁶ Correo electrónico enviado por los Ejecutivos Comerciales a los clientes después de cada visita, donde se incluyen los participantes de la reunión, temas tratados y acuerdos.

enmendar la situación ya que, si Lorena recibía una calificación baja, no sería coherente con la nueva cultura y principios de la organización. Se le ocurrió organizar una parrillada con todo el equipo de Chicó y utilizarla como recurso para ayudar a Lorena a integrarse con el grupo fuera del ambiente laboral, esperando que esto se vea reflejado en la encuesta.

¿Una noche sería suficiente para cambiar la imagen que todos tenían sobre Lorena? ¿Necesitaba Rodrigo prestar mayor atención al descontento de los ejecutivos o debía confiar en que Lorena estaba haciendo un buen trabajo como lo demostraban sus indicadores? Rodrigo estaba preocupado de la percepción que Manuel podría obtener de su gestión, ya que Lorena había demostrado ser más eficiente que él en los números. Él siempre había sido reconocido por el buen clima laboral que se vivía dentro de sus equipos. Con los resultados de ventas en contra, ¿que pasaría si el único indicador positivo de su gestión, el clima laboral, también se veía opacado? ¿A qué conclusión podía llegar el jefe de Rodrigo si comparaba sus resultados con los de Lorena? ¿Estaba en juego su prestigio ganado en estos 14 años de trayectoria en el banco? Eran las preguntas que se hacía Rodrigo mientras se iba a acostar la noche de la parrillada.

Capítulo II: Teaching Note

Objetivo del Caso:

El caso presentado intenta destacar la importancia del rol del líder en la gestión del cambio cultural en una organización. Es esencial que el directivo conozca y haga suya la idea y/o estrategia para transmitir a sus subordinados el mensaje de forma correcta y en coherencia con sus acciones. La ejemplaridad y la comunicación son claves para garantizar una real gestión del cambio.

Junto con ello, los sistemas de dirección que se diseñan e implementan para lograr la estrategia son fundamentales, especialmente por la forma en que son usados por las personas. El caso nos ayuda a reflexionar cómo los sistemas de incentivos contribuyen o por el contrario afectan a la organización, y en qué medida ayudan a materializar la estrategia.

Se sugiere la revisión del caso en el curso de Gobierno de Personas y su estudio a través de la metodología del Octógono. De esta forma se puede identificar qué problema o problemas están presentes en cada nivel, sugerir algunas alternativas para cada uno, seleccionar la más adecuada y culminar desarrollando el plan de acción para cada nivel.

Preguntas para Orientar la Preparación del Caso

- ¿Es Rodrigo responsable del comportamiento de Lorena? ¿Qué pudo haber hecho distinto?
- ¿Están exagerando los ejecutivos comerciales de Chicó en elevar sus molestias hasta Rodrigo? ¿Pudieron haber solucionado sus diferencias conversando directamente del tema con Lorena?
- Los resultados de Gestión Efectiva del equipo de Chicó son mejores que los resultados del equipo del Centro Financiero, ¿qué relación tienen con el estilo de liderazgo de Rodrigo y Lorena?

Proceso de Solución de Problemas

¿De quién es el problema?

Hay varios problemas con distintos responsables.

Desarrollo del Octógono: Gerencia Pago de Haberes

Para realizar el diagnóstico del caso expuesto, hemos usado la metodología del octógono que tiene como propósito resolver problemas no operativos.

Entorno Externo

Sistema financiero en Colombia en el año 2017

El sector está pasando por una transformación digital

Los consumidores son más exigentes e informados

La tasa de fuga de los clientes (churn) en el sector varía entre el 8% y 26%, los bancos se esfuerzan por atraer clientes de otras entidades y los clientes tienen un bajo grado de fidelidad.

Estrategia

El Banco de la Nación es el banco líder en servicios financieros del país

Tiene como propósito mantener el liderazgo del producto y del sector, a través de la captación y retención de cuentas, e implementando una nueva cultura enfocada en el cliente (ser clientes céntricos).

Su visión a mediano plazo es convertirse en el banco con mejor satisfacción del cliente del país.

Sistemas de Dirección y Control

El bienestar del cliente debe ser la prioridad de los colaboradores. Los principios culturales apoyan el trabajo en equipo y la capacitación constante, así como el manejo de la información con discreción.

La compensación de los ejecutivos comerciales tiene una parte fija y una parte variable. La parte variable se calcula en base al cumplimiento de ventas. Tienen metas de retención y captación de clientes.

Los sueldos de los ejecutivos comerciales suelen ser por encima de la media, y mejores respecto a otras empresas del sector (gracias a la composición de su remuneración).

Existe un proceso formal de reclutamiento interno para hacer línea de carrera en el banco.

El Gerente y la Subgerente de Pago de Haberes tienen remuneración mensual fija, pero reciben un bono trimestral de acuerdo con el cumplimiento de la Planilla de Ventas. También son evaluados en base a la consecución de los Indicadores de Gestión Efectiva, pero su cumplimiento no tiene impacto en la remuneración.

La encuesta de clima laboral es realizada una vez al año.

Estructura Formal

Recientemente se ha formado una nueva estructura con el objetivo de fortalecer el área comercial de Pago de Haberes. Esta nueva organización consistió en la creación de una nueva posición de mando medio y la incorporación de nuevos ejecutivos comerciales quienes, junto con los antiguos ejecutivos, se dividieron las responsabilidades de captación y retención.

- Gerente de División Comercial: Luis Borja
- Gerente Regional de Ventas: Manuel Rodríguez
- Gerente de Pago de Haberes: Rodrigo García + Asistente
- Ejecutivos Comerciales Retención: 15
- Subgerente de Pago de Haberes: Lorena Arias + Asistente
- Ejecutivos Comerciales Captación: 14

Balance al Primer Nivel del Octógono

El banco quiere enfocarse en el cliente, pero al personal (Gerente, Subgerente y Ejecutivos Comerciales) se les remunera principalmente por las nuevas cuentas. La retención no tiene peso en el cumplimiento de ventas del equipo de captación, lo cual podría ir en contra de la venta responsable que busca la nueva cultura.

Saber Distintivo

Banco pionero e innovador

Rodrigo era reconocido por el buen clima laboral que generaba, lo que convertía su gerencia en un área atractiva para hacer línea de carrera en el área comercial.

Lorena, que había sido Gerente de Agencia, contaba con los requisitos del perfil definido para el puesto de Subgerente de PdH.

Los ejecutivos comerciales son personas competentes: saben hacer su trabajo y cómo relacionarse con sus clientes. Tienen un alto desempeño.

Estilos de Dirección

Rodrigo es cercano y amigable. Buen ejecutivo. Suele delegar. Escucha a la gente, sin embargo, no ha tomado medidas para resolver las causas de las quejas e incomodidades de los ejecutivos de Chicó.

Lorena presiona constantemente a su equipo para superar los indicadores de Gestión Efectiva, realizando excesivo seguimiento a las tareas de los ejecutivos. Da feedback positivo y negativo. Fomenta las reuniones, pero no tiene en cuenta la duración de estas. Es autoritaria, no sabe delegar o empoderar a sus ejecutivos.

Estructura Real

Si bien hay una nueva estructura, estos equipos no conviven en el mismo ambiente y se observan varias diferencias en cuanto a las instalaciones y comodidades de las oficinas, y la forma en que cada líder dirige a sus equipos.

Las presiones de Lorena generan incomodidad y fastidio en su gente, y ya se lo han manifestado a Rodrigo.

Sin embargo, el alto grado de seguimiento y la orientación de Lorena al logro de resultados le ha permitido lograr mejores indicadores de Gestión Efectiva que el equipo del Centro Financiero.

Balance al Segundo Nivel del Octógono

El estilo de dirección de Lorena incomoda a los ejecutivos comerciales que tiene a su cargo, ellos están acostumbrados al estilo cercano y delegativo de Rodrigo, incluso los ejecutivos nuevos reconocen a Rodrigo como una persona amigable y admirada. En cambio, Lorena no ha logrado inspirar este clima en su equipo, se sienten presionados y controlados por ella.

En este nivel podemos identificar carencias en las habilidades directivas de Lorena y Rodrigo: ella no ha logrado motivar ni generar el compromiso de sus reportes directos; y él tiene un estilo bonachón con su gente y con Lorena, a quien no logra hablarle directamente de los rumores y problemas que sabe que tienen los ejecutivos con ella. Rodrigo está esperando que las discrepancias se solucionen a su tiempo y por su propia cuenta, en lugar de hacer uso del poder que tiene como Gerente del área.

Los estilos de liderazgo de Rodrigo y Lorena no están alineados a lo que el banco necesita para lograr sus objetivos de participación de mercado y de adaptación a la nueva cultura. El perfil poco exigente de Rodrigo, que se contrapone al estilo disciplinado de Lorena, podría poner en evidencia ante el Gerente Regional de Ventas, la calidad de la gestión de Rodrigo.

Misión Externa

El Banco quiere cambiar la imagen que los clientes tienen de él: muy grande y burocrático, poniéndolos como centro de sus decisiones.

Cuenta con prestigio y mucha trayectoria, es confiable para sus clientes sin embargo algunos de éstos siguen migrando a otras entidades porque aún no han percibido el cambio.

Los clientes que usan los beneficios del banco son menos propensos a cambiar de Cuenta Sueldo.

Valores

Rodrigo es buena persona, pero no es directo con Lorena para resolver los problemas dentro de su área. A pesar de haber mostrado interés en el recién formado equipo de Chicó las dos primeras semanas, luego no los volvió a visitar hasta después de meses. No acompañó a Lorena en su proceso de adaptación al nuevo puesto aún cuando es su jefe directo y tiene bajo su responsabilidad a los dos equipos comerciales (Centro Financiero y Chicó). No ha demostrado compromiso con su equipo y más aún, con la nueva cultura del banco.

Lorena no confía en su gente y cree que debe conocer y controlar todo a detalle para mejorar el trabajo de sus ejecutivos.

Misión Interna

El foco en el cliente que intenta incentivar la nueva cultura incluye a los colaboradores (cliente interno). Por ello, se preocupa por impulsar su capacitación constante y los incentiva a seguir desarrollándose de manera profesional mediante su principio *el límite lo pones tú*.

Por otro lado, las instalaciones de las oficinas de los dos equipos de Pago de Haberes son diferentes y las desigualdades son obvias. Las oficinas del Centro Financiero son más cómodas, mientras que las de Chicó son más pequeñas y no cuentan con beneficios tales como estacionamiento, kitchenette, sala para almorzar, entre otros.

Balance al Tercer Nivel del Octógono

El banco quiere ser reconocido por su nueva cultura cliente céntrica, teniendo en consideración al cliente externo, pero también al cliente interno. Rodrigo no está poniendo en práctica la nueva cultura y Lorena no se ha ganado la confianza de su equipo, lo cual afecta directamente al clima laboral y atenta contra los principios culturales que forjaron las bases del cambio.

Entorno Interno

Los ejecutivos comerciales de Pago de Haberes eran personas bastante capaces y les gustaba trabajar tranquilos, sin sentir constante presión hacia el cumplimiento de metas.

Identificación de Problemas y Alternativas de Solución para Cada Nivel

Primer Nivel

Los incentivos y metas no están alineados a la estrategia del banco, que es asegurar su liderazgo en el sector enfocándose genuinamente en el cliente.

Responsable: Luis Borja – Gerente de División Comercial

Alternativas:

- 1) Reestructurar la cartera de los equipos comerciales para que los 29 ejecutivos tengan dentro de sus carteras empresas con perfil de retención. De esta forma, todos se preocuparían por no perder participación de mercado manteniendo al cliente como foco de las decisiones y al mismo tiempo que realizarían esfuerzos por lograr la captación de nuevas cuentas de clientes.

- 2) Mantener equipos diferenciados para la captación y para la retención de clientes. Sólo para el equipo de retención, cambiar la composición de la remuneración variable a 50% por la meta de captación y 50% por la meta de retención.

Alternativa seleccionada: la primera, ya que aumenta la eficacia de la organización al enfocar el esfuerzo de los ejecutivos comerciales en asegurar la fidelización de los clientes, que es el principal objetivo del banco. Incrementa la atraktividad del área al tener reglas de juego más claras, con objetivos alineados a la estrategia y más justos. Y además, fomenta la unidad del equipo porque al brindarles igualdad de condiciones y oportunidad a todos de obtener los incentivos, los ejecutivos están más enfocados y preocupados en lograr el propósito más importante del banco que es garantizar una mejor satisfacción a sus clientes.

Segundo Nivel

Rodrigo ha demostrado falta de involucramiento en el nuevo equipo liderado por Lorena y poca exigencia a los ejecutivos que le reportan. Además, ha mostrado señales de sentimentalismo al no corregir a Lorena cuando debió hacerlo.

Responsable: Manuel Rodríguez – Gerente Regional de Ventas

Alternativas:

- 1) Proponer a Rodrigo llevar un programa de coaching enfocado a la desarrollar las competencias de orientación a resultados y feedback, con el objetivo de manejar mejor a sus equipos.
- 2) Intervenir directamente y acompañar a Lorena en sus reuniones y gestión durante un día, de tal manera que su equipo vea que cuenta con el apoyo directo del Gerente Regional de Ventas. Corregirla de ser necesario, pero siempre en privado sin desautorizarla frente a los ejecutivos a su cargo.

Alternativa seleccionada: las dos alternativas mejoran la eficacia, sin embargo, sólo la primera promueve el compromiso real de Rodrigo, esencial para que esta situación no se repita en el futuro. Por eso la alternativa elegida es la primera, un adecuado proceso de coaching le permitirá a Rodrigo mejorar sus motivaciones y fortalecer la atraktividad de su área, convirtiéndolo en protagonista y facilitador del cambio que quiere realizar la empresa. Esta iniciativa también impactará en la unidad del equipo, ya que Rodrigo, al alinear sus objetivos con los del banco, se hará más consciente de la importancia de inculcar la nueva cultura en sus subordinados.

Lorena no sabe cómo balancear la forma en que dirige a su equipo: es una persona muy orientada a los resultados, pero no se preocupa por conocer ni motivar verdaderamente a

sus colaboradores, no ha logrado obtener el compromiso real de su equipo, cumplen con sus indicadores y metas debido al continuo seguimiento y miedo al posible castigo.

Responsable: Rodrigo García – Gerente de Pago de Haberes

Alternativas:

- 1) Potenciar el trabajo que viene realizando Lorena orientándola en cómo tener más llegada a sus colaboradores.
- 2) Conversar y compartir con los ejecutivos comerciales de Chicó la importancia del seguimiento continuo realizado por Lorena, de tal forma que comprendan que son tareas comunes de gestión y no un “excesivo control” como ellos indican.

Alternativa seleccionada: la primera alternativa ayuda genuinamente a Lorena como directivo, pues a pesar de tener muy buenos resultados en la captación de clientes, está dejando de lado un aspecto muy importante de su gestión: el trato hacia sus colaboradores. Por otro lado, la segunda alternativa podría mitigar los síntomas, pero no sería la solución real al problema. Mientras que, trabajar de la mano con Lorena y orientándola en cómo desarrollar su liderazgo y motivación racional por motivos trascendentes, contribuirá definitivamente a la atractividad y unidad del área, pues trabajarán como un sólo equipo que comparte una misma meta.

Tercer Nivel

Falta de alineamiento a los principios de la organización, ni Rodrigo ni Lorena han interiorizado realmente la nueva cultura que el banco intenta establecer para lograr ser la empresa con mayor satisfacción del cliente y colaboradores comprometidos. Rodrigo no estimula a su gente a seguir creciendo al no exigirles lo suficiente, no cumple con la promesa a sus clientes de ofrecer el mejor servicio capaz de fidelizarlos, y en el equipo de Lorena no existe confianza ni sentido de unidad y pertenencia.

Responsable: Manuel Rodríguez – Gerente Regional de Ventas

Alternativas:

- 1) Hacerle notar tanto a Rodrigo y a Lorena que sus formas de actuar no están alineadas a la nueva cultura organizacional, abriendo un espacio de feedback y autoconocimiento que permita identificar las fortalezas de cada uno y los puntos a mejorar para conseguir el perfil que se busca con la nueva cultura.
- 2) Capacitar constantemente al equipo sobre la importancia de los principios culturales y para qué fueron creados.
- 3) Cambiar de área a Rodrigo y Lorena, y poner a cargo de la Gerencia de Pago de Haberes a nuevos directivos que ya hayan interiorizado la cultura.

Alternativa seleccionada: Si bien la última alternativa puede ser más eficaz en términos de tiempo, no es la solución adecuada para el mediano y largo plazo porque le daría al equipo un mensaje contrario a los nuevos principios de la organización. La segunda alternativa no generará la adhesión y compromiso que se espera de Rodrigo y Lorena, por eso la elegida para tomar acción es la primera. Esta iniciativa, con la participación activa y clave de Manuel, generará el feedback que Rodrigo y Lorena necesitan para aumentar su saber distintivo, pues aquello que va a hacer único a este banco es su cultura y ésta se traslada con el ejemplo, el diálogo y la transparencia.

Plan de Acción

Sugerir a Rodrigo la reestructuración de las carteras de los 29 ejecutivos para que todos tengan bajo su responsabilidad empresas con perfil de retención. Rodrigo quedaría a cargo de los ejecutivos con empresas de Banca Corporativa, Gran Empresa y algunos de Banca Empresa (aquellas que tienen mayor importancia para el banco), y Lorena mantendría la supervisión de aquellos ejecutivos con empresas de Banca Empresa (correspondiente al resto), Banca Institucional, y Banca Negocios. Asimismo, se incluirá una cartera de Banca Pyme que estaría bajo la supervisión de Lorena.

Como resultado de este cambio en la asignación de carteras, es necesario proponer una modificación a la compensación de los ejecutivos, aplicable a los 29, donde la parte variable de la remuneración estaría compuesta por un 70% por el cumplimiento de captación (cuentas sueldo nuevas) y un 30% de cumplimiento de retención.

Incluir en la planilla del bono trimestral de Gerente y Subgerente de PDH, un 10% de peso a los resultados de la cartilla de Gestión Efectiva que hasta el momento sólo eran un indicador, más no impactaba en el pago.

Diseñar e implementar un programa de capacitación y coaching dirigido a los directivos y mandos medios de la organización para alinearlos y orientarlos sobre cómo implementar la nueva cultura del banco. Este programa no sólo debe abarcar información relevante del propósito y los nuevos principios de la empresa, sino también brindar herramientas de comunicación, retroalimentación y trabajo en equipo que le permitan al directivo ser el facilitador del cambio. Rodrigo debe asistir a este programa de forma mandatoria.

Agendar a la brevedad posible una reunión de feedback para Lorena, que previamente incluya una autoevaluación y una evaluación del jefe, que evidencie las oportunidades de mejora para su desempeño profesional. Es muy importante destacar los puntos fuertes de Lorena (cartilla de Gestión Efectiva y resultados en ventas), y resaltar la importancia de no dejar de lado el empoderamiento que los ejecutivos merecen y que contribuye a su desarrollo profesional.

Crear un comité de clima de la Gerencia Regional de Ventas, e involucrar a los gerentes y subgerentes del área, especialmente a Rodrigo y Lorena. Este comité que estaría a cargo de Manuel Rodríguez, buscará alinear a los reportes directos del área regional de ventas a los principios de la organización y los hará responsables del cambio en sus respectivos ámbitos de acción. El comité debe reunirse con frecuencia y con el objetivo de generar espacios de feedback a nivel gerencial, y de encuentro para compartir las mejores prácticas para implementar la nueva estrategia del banco de cara a los clientes y a sus colaboradores.

Coordinar reuniones mensuales de clima laboral para ambos equipos en conjunto. Por ejemplo, celebraciones de cumpleaños, after office, desayunos de reconocimiento, etc. De igual forma, implementar alguna mejora a las oficinas tanto del Centro Financiero como de Chicó para que los ejecutivos sientan que ambos equipos tienen las mismas condiciones. Por ejemplo, colocar afiches en ambas oficinas que resalten los seis principios culturales, de tal forma que ayude a que los interioricen y se consiga el propósito propuesto.

Es importante que los ejecutivos perciban que hay un balance entre lo que la organización da a sus empleados (buena remuneración, empowerment, buen clima laboral) y lo que se espera recibir a cambio (cumplimiento de metas, iniciativa, actitud de servicio). Estas reuniones deben ser dirigidas a ambos equipos para que los ejecutivos sientan que no hay diferencias entre unos y otros.

Conclusiones/Aprendizaje

El caso presentado es bastante enriquecedor debido a que ilustra cómo dos estilos de liderazgo distintos afectan directamente a los resultados de la organización. Por un lado, se tiene a un gerente bonachón que no cumple con los indicadores y meta asignados y a pesar de ello, su área es reconocida por tener muy buen clima laboral. Por otro lado, en la misma área encontramos a una subgerente disciplinada y exigente, que cumple con todos los indicadores, e incluso supera la meta esperada, pero el clima laboral que ha creado en su área se ha visto directamente afectado por la presión que genera hacia su equipo.

Lorena ha sido muy insistente con los ejecutivos a su cargo a fin de tener los mejores resultados en ventas y la mejor calificación en su cartilla de Gestión Efectiva. Este tipo de actitud muestra que Lorena se desempeña a través de motivación racional por motivos extrínsecos, puesto que su principal objetivo en estos primeros seis meses de gestión ha sido demostrar que puede lograr los resultados esperados, y lo hace a través de sus subordinados. Como directivo, Lorena debe emplear la exigencia pero con una buena y sana intención, originada por motivación racional por motivos trascendentes y lograr que confíen en ella, solo de esta forma los resultados no sólo serán favorables sino también serán sostenibles en el tiempo, lo cual permitirá el gran objetivo impuesto al área de Pago de Haberes que es lograr la fidelidad de sus clientes.

Rodrigo por su lado, es un ejemplo de directivo que no usa el poder cuando debe usarlo. Esto lamentablemente lo puede desacreditar ante los ejecutivos y podría perder la confianza que se ha ganado con los años. No actuar oportunamente y no enfrentar situaciones que parecen no ser atractivas pero que son muy necesarias, le hará perder autoridad y capacidad de influir en sus subordinados. Rodrigo también la pierde al no ser disciplinado y exigente con los resultados de sus ejecutivos. Resulta urgente que Rodrigo desarrolle un estilo de dirección de liderazgo que motive a su equipo, sepa acompañar a Lorena en la adaptación, y que al delegar tareas o encargo lo haga compartiendo responsabilidad y sin desentenderse.

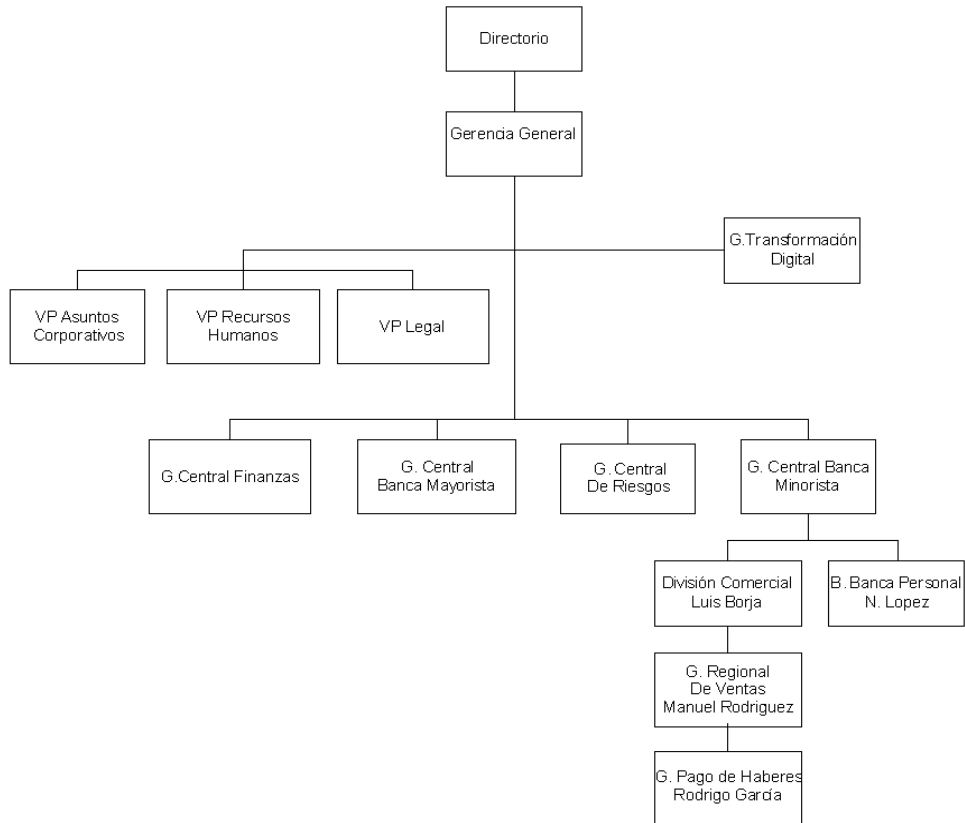
De igual forma, la estructura de las oficinas debe estar alineadas a la nueva cultura que se intenta establecer. Si se quiere tener una organización más plana, con mayor involucramiento entre áreas y más ágil, lo ideal sería que el formato tradicional de las oficinas se pueda modernizar y dar lugar a las mesas colaborativas de trabajo.

Referencias Bibliográficas

- Alcázar, M. (2015). *¿Cómo mandar bien?* Lima: Infobrax.
- Centro del Sector Financiero de PwC e IE Business School. (2013). *Descifrando el Futuro. Las claves de la transformación de la banca en Latinoamérica en un mundo global.*
- Deloitte. (2017). *Reescribiendo las reglas para la era digital.* Recuperado el 29 de junio de 2018, de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/human-capital/2017_Global-Tendencias-Capital-Humano.pdf
- Ferreiro, P. (2013). *El Octógono, Un diagnóstico completo de la organización empresarial.* Lima: PAD - Escuela de Dirección.
- Ferreiro, P., & Alcázar, M. (2016). *Gobierno de Personas en la Empresa.* Lima: PAD - Escuela de Dirección.
- Muñoz, R. (2018, 27 de febrero). El número de líneas móviles supera por primera vez a la población mundial. *El País.* Recuperado el 29 de junio de 2018, de https://elpais.com/tecnologia/2018/02/27/actualidad/1519725291_071783.html

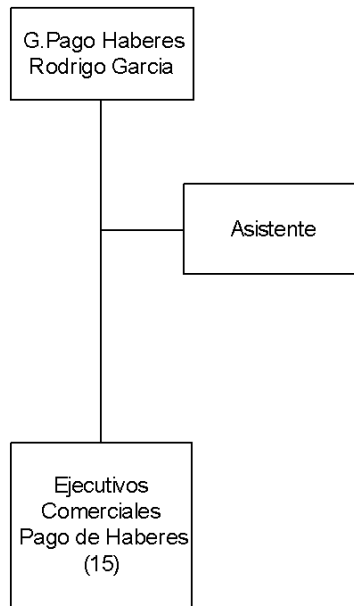
Anexos

Anexo 1. Organigrama Banco de la Nación



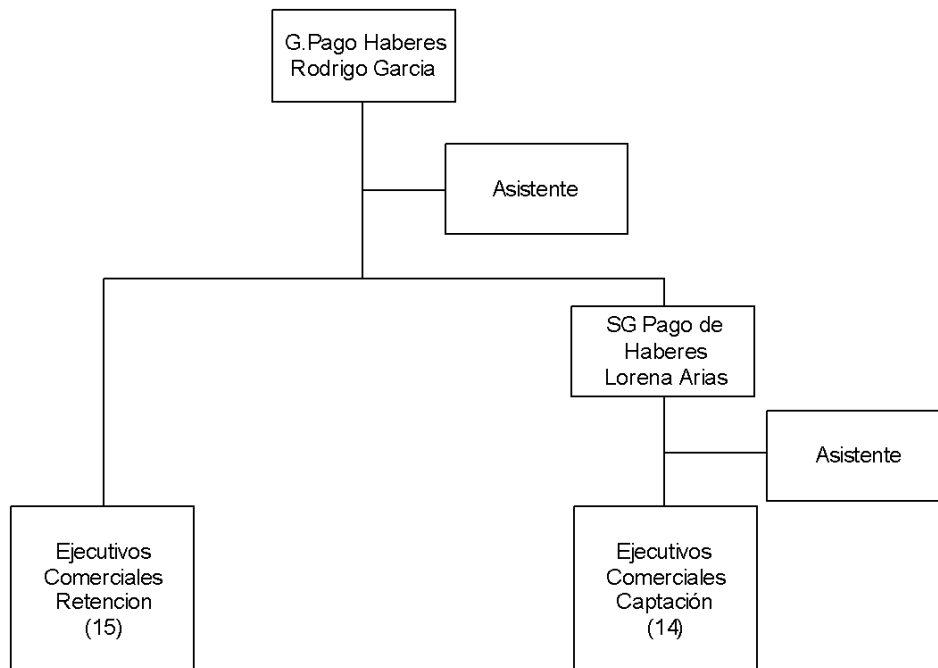
Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Organigrama Pago de Haberes – Nuevo Equipo



Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Organigrama Pago de Haberes – Equipos de Captación y Retención



Fuente: Elaboración propia

Anexo 4. Planilla de Ventas – Bono Trimestral

Indicador	Gerente Regional de Ventas	Gerente PDH	Subgerente PDH
Ventas	70%	30%	30%
Depósito		30%	30%
# Clientes		20%	20%
Control operativo	10%		
Gestión de personas	20%	20%	20%
Clima laboral (acelerador / desacelerador)	Meta: 80	Meta: 90	Meta: 90

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5. Cartillas de Gestión Efectiva

Equipo PDH 1 - Captación

Periodo: Septiembre 2017

Indicador	Peso	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Cumplimiento
Reunión mensual y de equipo	15%	50%	50%	100%	100%	100%
Agenda	10%	100%	100%	100%	100%	100%
Contacto de leads	20%	28%	45%	88%	111%	111%
Visitas comerciales	15%	27%	52%	79%	106%	106%
Eventos	15%	40%	60%	76%	100%	100%
Reunión diaria	10%	100%	100%	100%	100%	100%
Acompañamientos y Seguimiento al plan de acción	15%	25%	75%	75%	100%	100%

Cumplimiento mensual	100%
----------------------	------

Nota: los indicadores pueden tener sobrecumplimiento solo de manera independiente. Para el cálculo del cumplimiento mensual se toma como máximo 100% para cada indicador.

Fuente: Elaboración propia

Equipo PDH 2 - Retención

Periodo: Septiembre 2017

Indicador	Peso	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Cumplimiento
Reunión mensual y de equipo	15%	50%	50%	50%	50%	50%
Agenda	10%	100%	100%	100%	100%	100%
Contacto de leads	20%	25%	50%	75%	100%	100%
Visitas comerciales	15%	25%	51%	80%	102%	102%
Eventos	15%	20%	50%	70%	85%	85%
Reunión diaria	10%	20%	40%	65%	80%	80%
Acompañamientos y Seguimiento al plan de acción	15%	0%	10%	55%	75%	75%

Cumplimiento mensual	85%
----------------------	-----

Nota: los indicadores pueden tener sobrecumplimiento solo de manera independiente. Para el cálculo del cumplimiento mensual se toma como máximo 100% para cada indicador.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6. Resultados de Ventas - Equipos de Retención y Captación

EQUIPO DE RETENCIÓN	APERTURAS CUENTAS SUELDO (70%)			RETENCIÓN DE CLIENTES (30%)			Cumplimiento total
	Meta	Real	Cumplimiento	Meta	Real	Cumplimiento	
Ejecutivo 1 - B. Corpo	3,674	3,851	105%	29,587	29,550	100%	103%
Ejecutivo 2 - B. Corpo	3,519	3,328	95%	31,046	31,098	100%	96%
Ejecutivo 3 - B. Corpo	3,325	2,987	90%	25,432	24,991	98%	92%
Ejecutivo 4 - B. Corpo	3,450	3,541	103%	25,985	26,023	100%	102%
Ejecutivo 5 - Gran Empresa	2,841	3,015	106%	24,582	24,690	100%	104%
Ejecutivo 6 - Gran Empresa	2,452	2,682	109%	25,201	25,860	103%	107%
Ejecutivo 7 - Gran Empresa	2,098	2,281	109%	23,014	24,125	105%	108%
Ejecutivo 8 - B. Empresa	2,014	2,084	103%	22,956	23,014	100%	103%
Ejecutivo 9 - B. Empresa	2,362	2,176	92%	22,754	22,348	98%	94%
Ejecutivo 10 - B. Empresa	2,125	2,118	100%	20,596	20,580	100%	100%
Ejecutivo 11 - B. Institucional	1,422	1,809	127%	19,480	20,008	103%	120%
Ejecutivo 12 - B. Institucional	1,325	1,458	110%	18,560	18,852	102%	107%
Ejecutivo 13 - B. Institucional	988	745	75%	19,854	19,880	100%	83%
Ejecutivo 14 - B. Negocios	1,802	1,850	103%	17,101	17,520	102%	103%
Ejecutivo 15 - B. Negocios	1,548	1,726	111%	16,748	16,980	101%	108%
Cumplimiento Equipo	34,945	35,651	102%	342,896	345,519	101%	102%

Fuente: Elaboración propia

EQUIPO DE CAPTACIÓN	APERTURAS CUENTAS SUELDO (100%)		
	Meta	Real	Cumplimiento
Ejecutivo 1 - B. Corpo	254	260	102%
Ejecutivo 2 - B. Corpo	230	215	93%
Ejecutivo 3 - B. Corpo	219	263	120%
Ejecutivo 4 - Gran Empresa	195	211	108%
Ejecutivo 5 - Gran Empresa	175	199	114%
Ejecutivo 6 - Gran Empresa	162	188	116%
Ejecutivo 7 - B. Empresa	146	175	120%
Ejecutivo 8 - B. Empresa	136	169	124%
Ejecutivo 9 - B. Empresa	158	174	110%
Ejecutivo 10 - B. Institucional	145	149	103%
Ejecutivo 11 - B. Institucional	126	102	81%
Ejecutivo 12 - B. Institucional	112	156	139%
Ejecutivo 13 - B. Negocios	75	123	164%
Ejecutivo 14 - B. Negocios	69	98	142%
Ejecutivo 15 - B. Negocios	59	120	203%
Cumplimiento Equipo	2,261	2,602	115%

Fuente: Elaboración propia