



# **El caso de Ernesto Pácora: Análisis de decisiones directivas en base a la teoría de la acción humana de las organizaciones**

Trabajo de Investigación para optar el Grado de  
Máster en Dirección de Empresas.

**Jorge Luis Blas Flores**  
**Gessy Veronica Paula Cochachi Ramos**

**Asesor(es):**  
**Mtr. Mario Acosta Dávila**

**Lima, noviembre de 2023**

### Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Jorge Luis Blas Flores , egresado del Programa de Posgrado de Maestría en Dirección de Empresas MBA de la Facultad de PAD – Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI N° 70105418.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo final titulado:  
“El caso de Ernesto Pácora: Análisis de decisiones directivas en base a la teoría de la acción humana de las organizaciones”  
El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de investigación<sup>1</sup> para optar el Grado de Maestro<sup>2</sup> de Máster en Dirección de Empresas.
2. Que el trabajo se realizó en coautoría con los siguientes alumnos de la Universidad de Piura.
  - Gessy Veronica Paula Cochachi Ramos, identificado con DNI N° 44354408
  - Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con DNI N° Escribir número
  - Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con DNI N° Escribir número
3. La asesoría del trabajo estuvo a cargo de:
  - Mtr. Mario Acosta Dávila, identificado con DNI N° 06790112
  -
4. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros o de ser el caso derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
5. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
6. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
7. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad de Piura.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Fecha: 23/10/2023.



.....  
Firma del autor optante<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Indicar si es tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional.

<sup>2</sup> Grado de Bachiller, Título profesional, Grado de Maestro o Grado de Doctor.

<sup>3</sup> Idéntica al DNI; no se admite digital, salvo certificado.



### Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

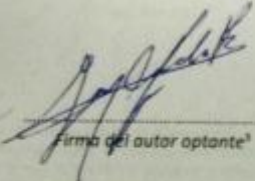
Yo, Gessy Veronica Paula Cochachi Ramos, egresado del Programa de Posgrado de Maestría en Dirección de Empresas MBA de la Facultad de PAD – Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI N° 44354408.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo final titulado:  
"El caso de Ernesto Pácora: Análisis de decisiones directivas en base a la teoría de la acción humana de las organizaciones"  
El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de investigación<sup>1</sup> para optar el Grado de Maestro<sup>2</sup> de Máster en Dirección de Empresas.
2. Que el trabajo se realizó en coautoría con los siguientes alumnos de la Universidad de Piura.
  - Jorge Luis Blas Flores, identificado con DNI N° 70105418
  - Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con DNI N° Escribir número
  - Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con DNI N° Escribir número
3. La asesoría del trabajo estuvo a cargo de:
  - Mtr. Mario Acosta Davila, identificado con DNI N° 06790112
  -
4. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros o de ser el caso derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
5. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
6. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
7. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad de Piura.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Fecha: 23/10/2023.



Firma del autor optante<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Indicar si es tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional.

<sup>2</sup> Grado de Bachiller, Título profesional, Grado de Maestro o Grado de Doctor.

<sup>3</sup> Idéntica al DNI; no se admite digital, salvo certificado.

## Dedicatoria

Dedicamos nuestro trabajo de investigación a nuestros padres, quienes lucharon día a día para formarnos en el bien y buscar que seamos mejores personas y están presentes en todo momento.



## **Agradecimientos**

Agradecemos primero a Dios por siempre guiarnos en nuestro camino y darnos la oportunidad de culminar uno de nuestros objetivos profesionales. A nuestros padres, nuestra familia, quienes son algunas veces protagonistas de muchos objetivos planteados que nos ponemos en la vida. A nuestros profesores del PAD, que nos motivaron día a día a culminar nuestra etapa de estudios y a continuar en este proceso, que no iba a ser fácil, pero si una etapa transformadora de nuestras vidas. A nuestro asesor, Mario Acosta, por el tiempo que nos brindó para las asesorías. Y a nuestros compañeros y amigos de este viaje, quienes compartieron con nosotros esta experiencia y se creó un vínculo importante de amistad.



## Resumen

El trabajo de investigación hace referencia a un caso real que sucedió en el Banco CVF, uno de los principales bancos del país, el cual presenta una situación de conflicto en la que el Subgerente de Proyectos de Transformación de Procesos, César Higo, deberá tomar una difícil decisión sobre el futuro laboral de Ernesto Pácora, un amigo de largo tiempo y colega de trabajo.

La situación se origina cuando María Quiroz es ascendida a la posición de Jefatura de Proyectos Retail, un puesto al que Ernesto Pácora también aspiraba y creía merecer. A partir de este momento, Ernesto comienza a tener actitudes que afectan negativamente el trabajo de María, tanto en el seguimiento de los proyectos como en la integración del equipo. César, al enterarse de esta situación, decide hablar con Ernesto, quien promete mejorar su actitud, pero los problemas persisten.

Ante esta situación, César se encuentra en una encrucijada, ya que la situación empieza a afectar también al resto de equipos, y debe tomar una decisión sobre el futuro laboral de Ernesto. Las opciones que tiene a su disposición incluyen desvincularlo de la empresa, cambiarlo de equipo, o incluso ascenderlo a una posición superior. Cada una de estas opciones conlleva impactos importantes en cuanto a la eficacia, atraktividad y unidad en el área en la que trabaja Ernesto.

Para tomar la mejor decisión, César deberá considerar las competencias directivas necesarias para manejar una situación de conflicto, evaluar cómo los sistemas de control y las políticas internas pueden ayudar a manejar este tipo de situaciones, y reflexionar sobre cómo la cultura organizacional de la empresa influye en las decisiones que debe tomar como líder cuando se generan conflictos.

En resumen, este caso plantea una situación compleja que toma relevancia en el estudio de gobierno de personas y donde se pone a prueba las habilidades de liderazgo de César Higo como Subgerente del área. Para tomar la mejor decisión, será necesario que considere múltiples factores y evalúe cuidadosamente cada opción a su disposición.

## Tabla de Contenido

Introducción.....	11
Capítulo 1. El caso de Ernesto Pácora.....	12
1.1 Situación Actual .....	12
1.2 Banco CVF “Enfocado a atraer a las mejores personas” .....	12
1.3 Gestión del Talento .....	14
1.4 Ernesto Pácora .....	14
1.5 Subgerencia de Proyectos de Transformación de Procesos .....	15
1.6 Convocatoria y proceso de selección de la posición de Jefatura de Proyectos Retail.....	15
1.7 Ascenso de María Quiroz .....	16
1.8 Nueva Jefatura de María Quiroz .....	17
1.9 El problema continúa .....	18
1.10 Proyecto Cambio de Condiciones de Adelanto de Sueldo.....	19
1.11 Reunión de César Higo con Ernesto Pácora .....	21
1.12 “Chismes de pasillo” .....	23
1.13 Resolución.....	24
Capítulo 2: Teaching Notes .....	25
2.1 Resumen .....	25
2.2 Nivel, curso y posición del curso.....	25
2.3 Objetivos de Aprendizaje.....	26
2.4 Método de Investigación .....	27
2.5 Conceptos por abordar en el caso .....	27
2.5.1 <i>Motivos y Motivación humana</i> .....	27
2.5.2 <i>Dimensiones de la organización:</i> .....	28
2.5.3 <i>Poder y autoridad</i> .....	28
2.5.4 <i>Promoción y mando</i> .....	29
2.5.5 <i>Tolerancia</i> .....	29
2.5.6 <i>Dimensiones de un directivo y liderazgo</i> .....	29
2.6 <i>Análisis del caso en base al Octógono</i> .....	30
2.6.1 <i>Entornos de la organización</i> .....	30
2.6.1.1 Entorno externo .....	30
2.6.1.2 Entorno Interno.....	31

2.6.2	<i>Primer nivel – Eficacia</i> .....	31
2.6.2.1	Estrategia.....	31
2.6.2.2	Sistemas de dirección.....	32
2.6.2.3	Estructura Formal.....	32
2.6.2.4	Balance del primer nivel del Octógono .....	33
2.6.3	<i>Segundo nivel – Atractividad</i> .....	33
2.6.3.1	Saber Distintivo .....	33
2.6.3.2	Estilos de Dirección .....	34
2.6.3.3	Estructura Real .....	34
2.6.3.4	Balance al segundo nivel del Octógono .....	35
2.6.4	<i>Tercer nivel – Unidad</i> .....	35
2.6.4.1	Misión Externa .....	35
2.6.4.2	Acuerdos directos con Sponsor, Champion y stakeholders para alinear tiempos y metas de cumplimiento de los OKR's .....	35
2.6.4.3	Valores de la organización .....	35
2.6.4.4	Misión Interna.....	36
2.6.4.5	Balance al tercer nivel del Octógono .....	36
2.7	Análisis de los personajes .....	37
2.7.1	<i>Análisis de César Higo</i> .....	38
2.7.1.1	Matriz de Calidad Motivacional .....	38
2.7.1.2	Análisis de Competencias Directivas y Estilo de Dirección .....	38
2.7.2	<i>Análisis de María Quiroz</i> .....	39
2.7.2.1	Matriz de Calidad Motivacional .....	39
2.7.2.2	Análisis de Competencias Directivas y Estilo de Dirección .....	40
2.7.3	<i>Análisis de Ernesto Pácora</i> .....	41
2.7.3.1	Matriz de Calidad Motivacional .....	41
2.7.3.2	Análisis de Competencias Directivas y Estilo de Dirección .....	41
2.8	Problema del caso.....	42
2.9	Alternativas y criterios de decisión .....	42
2.10	Evaluación de alternativas .....	43
2.11	Decisión.....	44
2.12	Plan de acción .....	44



I. ¿Quién debe tomar la decisión? .....	44
II. ¿Qué se necesita? .....	45
III. ¿Cómo se implementaría? .....	45
IV. ¿Por qué se implementaría de esa manera? .....	46
Conclusiones .....	48
Referencias.....	49
Anexos.....	50
Anexo 1 .....	50
Experiencia laboral.....	50
Anexo 2 .....	51
Análisis del caso en base al modelo octógono .....	51
Anexo 3 .....	52



## Lista de Tablas

Tabla 1 Estructura del Equipo .....	15
Tabla 2 Matriz de Calidad Motivacional de César Higo .....	38
Tabla 3 Matriz de Análisis de Competencias Directivas y Estilos de Dirección de César Higo .....	39
Tabla 4 Matriz de Calidad Motivacional de María Quiroz .....	39
Tabla 5 Matriz de Análisis de Competencias Directivas y Estilos de Dirección de María Quiroz .....	40
Tabla 6 Matriz de Calidad Motivacional de Ernesto Pácora .....	41
Tabla 7 Matriz de Análisis de Competencias Directivas y Estilos de Dirección de Ernesto Pácora .....	42
Tabla 8 Matriz de Evaluación de Alternativas Y Criterios de Solución.....	43



## Introducción

En la primera parte del trabajo de investigación se contextualiza la situación en conflicto que vive uno de los equipos del área de Transformación de Procesos, encargada de los proyectos estratégicos de uno de los principales bancos del país. Este conflicto es ocasionado por el descontento de Ernesto Pácora, analista senior de proyectos, al no ser promovido como jefe en el área mencionada. Se explica como este descontento viene generando conflictos internos entre los diferentes miembros del equipo ocasionando efectos negativos en los diferentes niveles de la organización.

En la segunda parte del trabajo, se analiza a los 3 personajes involucrados en la situación, a través de la herramienta del Octógono, con el objetivo de identificar los principales problemas y sus principales causas. Posterior a ello, una vez analizado la situación, plantaremos las alternativas de solución, los criterios de evaluación de éstas y el plan de acción a implementar sugerido por los autores.

Por temas de confidencialidad se ha cambiado el nombre del banco citado, pero manteniendo la situación real del caso.



## Capítulo 1. El caso de Ernesto Pácora

### 1.1 Situación Actual

Era un frío otoño del martes 23 de octubre de 2018, cuando César Higo, Subgerente del área de Proyectos de Transformación de Procesos del Banco CVF<sup>1</sup>, uno de los principales bancos del país, subió a su oficina, se sirvió un vaso de agua y tomó una pastilla para controlar cualquier inicio de una posible migraña. Había pasado varias semanas desde que recibió las quejas reportadas por María Quiroz, jefe de Proyectos Retail, sobre el comportamiento de Ernesto Pácora, analista senior de su equipo, y como la actitud de éste había llegado a un punto en que estaba generando malestar no solo a su equipo, sino que ya era un “chisme” que se hablaba entre pasillos y los jefes ponían el tema sobre la mesa en las reuniones con César para que se llegara a una solución.

Desde que María Quiroz ascendió a finales de Julio como jefa de Proyectos Retail, las últimas semanas habían sido intensas con su nuevo equipo de trabajo, siendo el principal dolor de cabeza Ernesto Pácora. Esta situación había llegado a oídos de César Higo y María Quiroz lo corroboró en una reunión interna, sin embargo, esta situación ya había llegado a un punto crítico en el que María solicitaba retirar a Ernesto de su equipo. César le indicó que hablaría con él, y si seguía en esta situación, tomaría una decisión determinante. Ya habían pasado varias semanas y su presión por resolverlo había llegado al límite, cuando en una conversación en el almuerzo con sus jefes, ellos comentaron que sus equipos preguntaban sobre el tema o lo habían escuchado entre “chismes de pasillos”. Temía que este tema pueda elevarse a Felipe Huertas, Gerente de División del área y su jefe superior.

### 1.2 Banco CVF “Enfocado a atraer a las mejores personas”

El Banco CVF es una institución con operaciones en el sistema financiero peruano por más de 100 años, enfocado principalmente en el sector de banca personas, brindando un servicio conveniente a más de 3 millones de clientes a través propuestas que ofrecen una experiencia contextual, ágil y simple. Según su Reporte de Sostenibilidad (2018), tiene 260 oficinas (64% en Lima y 36% en el resto de los departamentos) y alrededor de 1,600 cajeros (70% de ellos en Lima y 30% en el resto del país), siendo el banco con mayor cantidad de cajeros a nivel nacional (Banco CVF, 2018).

---

<sup>1</sup>Nota: Por motivos de confidencialidad de los datos de la empresa se ha modificado información de los documentos originales

Ha venido trabajando en una estrategia enfocada en el desarrollo y consolidación de una plataforma digital sostenible y responsable con el entorno, siendo así, la transformación digital, una de las prioridades estratégicas que les permitirá lograr una mayor cobertura de clientes de una manera más ágil y conveniente. Este foco, se ha venido trabajando desde los últimos 3 años, logrando que cerca del 90% de las operaciones se pueden realizar a través de canales digitales y más del 50% de los clientes puedan acceder a ella en cualquier momento.

En términos económicos, la gestión y medición del desempeño del banco se cumple a través de la elaboración de un plan estratégico y un presupuesto anual, elaborado a mediados de cada año, el cual incluye una propuesta del proceso a seguir, hasta su presentación y posterior implementación. En el 2018, es una de las entidades que creció a un ritmo superior al promedio del sistema financiero, alcanzando ingresos de 3,600 millones de soles y una utilidad neta de 1,040 millones de soles al cierre del 2018. El volumen de ingresos financieros neto fue de 1,740 millones, el cual representa un crecimiento de 13% respecto al año anterior (Banco CVF, 2018).

Esta planificación es transmitida a los 6,700 colaboradores, los cuales están alineados a estos objetivos y viven una cultura basada en seis valores, incorporándolos en la forma en la que se desarrolla los negocios (Banco CVF, 2018):

- *Integridad: Hacer siempre lo correcto, con transparencia y honestidad*
- *Colaboración: Contribuir para multiplicar el impacto de los objetivos de todos*
- *Coraje: Atreverse a marcar la diferencia*
- *Innovación: Hacer las cosas de manera diferente*
- *Pasión por el servicio: Pensar siempre en los demás, ofreciendo soluciones ágiles*
- *Sentido del humor: Disfrutar lo que hacemos y reírnos de nosotros mismos*

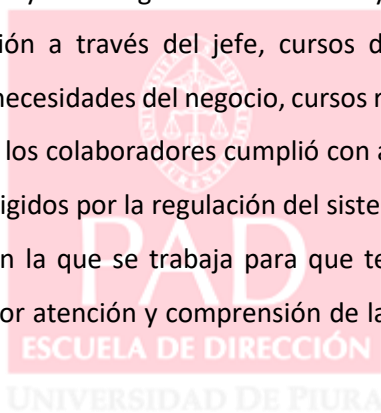
En línea con esto, fue reconocida como una de las mejores empresas para trabajar según Great Place to Work en el 2018, aspecto que se ha venido trabajando durante los últimos años, además de estar presente en el top ten de las empresas más admiradas en el país por más de 5 años de manera ininterrumpida según un estudio realizado por PwC.

### **1.3 Gestión del Talento**

Para poder liderar la transformación digital, es prioritario desarrollar las capacidades analíticas y digitales de los equipos multidisciplinarios que participan en cada unidad organizacional. Se ofrece a los colaboradores una propuesta de valor elaborada por el área de Recursos Humanos para atraer al mejor talento del mercado y promover el desarrollo del talento clave dentro de la organización. Las políticas de reclutamiento, selección y contratación se aplican de forma digital, lo que permite al banco y a los candidatos ser más eficientes y ágiles.

La capacitación de los colaboradores es una de las actividades más importantes para el equipo de Recursos Humanos, ya que les permite estar preparados para los retos y desafíos, identificar oportunidades de mejora en sus competencias personales y profesionales, reforzando los valores, la capacidad de liderazgo y otras competencias destacadas. La capacitación se desarrolla en los aspectos de front office, áreas de apoyo o soporte y áreas digitales o de análisis y se proporciona a través de líneas de acción formativas como la formación a través del jefe, cursos de autodesarrollo o de autogestión, proyectos personalizados según las necesidades del negocio, cursos regulatorios, mindset digital y cultura.

En el 2018, cerca de 90% de los colaboradores cumplió con al menos una capacitación al año, sin considerar los cursos obligatorios exigidos por la regulación del sistema financiero. Además, se busca que los equipos reflejen la diversidad en la que se trabaja para que tengan un impacto incremental en la creatividad, lo que permite una mejor atención y comprensión de las necesidades de los clientes (Banco CVF, 2018).



### **1.4 Ernesto Pácora**

Ernesto Pácora tenía 33 años, estaba casado y tenía un hijo de 3 años, había desempeñado cerca de 13 años diferentes funciones en el banco (ver Anexo 1). Empezó su carrera profesional como representante financiero en el 2005, en donde tuvo un rápido crecimiento dentro de esa línea de carrera, llegando a ser Gerente Asistente, en la misma agencia, en aproximadamente 3 años.

En 2007, paralelamente al trabajo, estudió una carrera técnica en administración y gestión de empresas, el cual le ayudó a convalidar sus estudios y estudiar la carrera de administración de empresas, finalizándolo en el 2012. Llegó a pertenecer al quinto superior de su promoción.

En 2008 postuló e ingresó, a través de las convocatorias internas, al equipo de Gestión de Operaciones, una de las áreas de la Vicepresidencia de Operaciones, liderado por César Higo, en el cual

ocupó el cargo de Asistente de Operaciones. En el 2012, debido a su gran desempeño, conocimiento y experiencia de los procesos de las agencias, ascendió como Supervisor dentro del mismo equipo.

En el 2013, César Higo se cambia al área de Transformación de Procesos, como Jefe de Proyectos de Transformación de Procesos Retail y, en el 2014, por su desempeño en el área de operaciones y amistad que formaron en esos años, motiva a Ernesto Pácora a postular a su nuevo equipo de proyectos Retail, en donde ocupó el cargo de analista middle de proyectos. Su personalidad extrovertida le permitió ganar confianza con sus compañeros, dándole mayor cercanía y la obtención de mayor responsabilidad por parte de César Higo. En el 2016, ascendió a analista senior de proyectos, donde era responsable de los proyectos regulatorios de Retail.

### 1.5 Subgerencia de Proyectos de Transformación de Procesos

La Subgerencia de Proyectos de Transformación de Procesos, liderada por César Higo, tenía cuatro jefaturas, y cada jefatura tenía a cargo 4 personas. Estaba distribuido de la siguiente forma de acuerdo con la complejidad de proyectos:

**Tabla 1**  
*Estructura del equipo*

Jefatura	Equipo a cargo
Proyectos Retail	1 analista senior, 2 analistas middle y 1 analista junior
Proyectos Comerciales	1 analista senior, 3 analistas middle
Proyectos de Canales	1 analista senior, 1 analista middle y 2 analista junior
Proyectos de Tecnología	2 analistas senior, 1 analista middle y 1 analista junior

Fuente: Banco CVF<sup>2</sup> (2018)

### 1.6 Convocatoria y proceso de selección de la posición de Jefatura de Proyectos Retail

En Julio del 2018, se libera la posición de Jefatura de Proyectos Retail y se realiza un proceso de selección interno del Banco, en el cuál postulan María Quiroz, quien en ese momento era analista senior

---

<sup>2</sup>Nota: Por motivos de confidencialidad de los datos de la empresa se ha modificado información de los documentos originales

de Proyectos Comerciales, y Ernesto Pácora, quien ya había ascendido hace 2 años como analista senior de Proyectos Retail. Dentro del mismo proceso, postularon otros colaboradores de otras áreas.

Ernesto Pácora, quien ya había ganado la amistad y confianza de sus compañeros de Proyectos Retail, sentía la confianza de que él sería el próximo jefe de Proyectos Retail por muchas razones:

- (1) Ya habían pasado 2 años de su último ascenso y sentía que, por el tiempo, merecía esa posición. Asimismo, tenía una amistad muy cercana con César Higo, quien hace un año (2017) había sido ascendido como Subgerente de Proyectos de Transformación de Procesos.
- (2) Asumió cierto liderazgo entre sus compañeros de Proyectos Retail, particularmente por ser analista senior del equipo, por su conocimiento en los procesos de las agencias y por la confianza que había generado en el equipo. Sus compañeros le solicitaban ayuda con sus proyectos y él siempre estuvo predispuesto a ayudarlos. Eso permitió incrementar la confianza y aprobación en sus compañeros de ser el próximo jefe.
- (3) Por otro lado, desde que Ernesto postuló, todos sus compañeros de Proyectos Retail lo motivaban con frases como “Fijo tú lo agarras”, “Ya eres nuestro próximo jefe”, “Qué bueno que tú serás nuestro próximo jefecito”, motivando indirectamente a sentirse ganador en el proceso de postulación.

### **1.7 Ascenso de María Quiroz**

El proceso de selección iba a durar aproximadamente 1 mes, el cual pasaba por una primera etapa de entrevistas con Recursos Humanos, luego con el Subgerente de Procesos de Transformación de Procesos y, por último, con el Gerente de División del área.

A finales de Julio, luego de casi 3 semanas de entrevistas a distintos postulantes, se seleccionó a los tres postulantes de mayor puntaje quienes pasarían por la entrevista final con el Gerente de División. En esta terna quedó María Quiroz (analista senior de Proyectos Comerciales), Ernesto Pácora (analista senior de Proyectos Retail) y otro analista senior del área de Operaciones.

Luego de las 3 entrevistas que fueron llevadas a cabo en un mismo día, se daría la respuesta final en los próximos 2 días. Los resultados los daría César Higo en el próximo comité mensual del área. Llegado ese día, se dan los resultados y se elige a María Quiroz como nuevo jefe de Proyectos Retail. Ese día, saliendo del comité, las caras de decepción, sobre todo del equipo de proyectos Retail, no se hicieron esperar.



## 1.8 Nueva Jefatura de María Quiroz

María Quiroz sabía que no sería fácil esta nueva posición, dado que todo su equipo actual, previo a su mención como nuevo jefe, gritaba a voces que Ernesto iba a ser el “futuro líder”, y este nuevo anuncio pudo haber generado ciertas molestias en el equipo. Sin embargo, esto no la limitó a planificar las expectativas de trabajo para el siguiente semestre.

La primera semana empezó armando algunos dailys con cada uno de su equipo a fin de conocerlos y saber sobre sus temas y motivaciones, hasta ese momento todo estuvo bien, sin embargo, en los próximos meses, empezó a percibir ciertos acontecimientos que le generaron varias molestias:

- **Dailys de equipo.** - María Quiroz generó dailys de 30 minutos a fin de conocer sus avances y ayudarlos en caso tengan alguna dificultad. Al inicio, estas reuniones fueron un poco tensas, sin embargo, fue mejorando en el tiempo con cada uno de ellos, a excepción de Ernesto Pácora, quien comentaba muy poco sus avances. Muchas veces María tuvo que preguntarle a detalle por cada proyecto que lideraba.
- **Actividades de clima del equipo.** - María pensó que una buena forma de conocer al equipo sería a través de almuerzos no laborales. Ella empezó a fomentarlo, pero Ernesto se mantuvo al margen e incluso, hablaba con sus compañeros, a través de chats internos, para salir a almorzar juntos sin María. Y su equipo lo apoyaba con estas salidas.
- **Reuniones individuales.** - Este evento semanal le permitía conocer mucho más a su equipo, sin embargo, con Ernesto esto no funcionaba. Si bien mostraba una buena disposición en la conversación para hablar sobre su vida y experiencia, cuando se trataba de conocer más sobre sus temas a cargo, no daba mucha información.

Ya habían pasado más de un mes, en las que María trató de avanzar con el equipo, con la esperanza de que las cosas puedan mejorar, con nuevas actividades de integración y con la disposición de ella para ayudarlos a avanzar con sus proyectos. Sin embargo, no fue así. Un punto que le llevó a generar una primera conversación del tema con Ernesto fue un “chisme”, que les llegó a sus oídos, de que Ernesto empezó a generar ciertos bandos en el equipo, los que lo apoyaban con hacerle la vida difícil a María, y los que no estaban de acuerdo. Tomó la decisión de hablar con él de forma personal:

**María:** *“Hola Ernesto, quisiera empezar contándote sobre los buenos comentarios que he tenido de tu jefe anterior e incluso de César Higo sobre tus proyectos, la verdad creo que eres una persona*

*bastante competente en tus temas (...). Sin embargo, quería hablar contigo sobre algo particular que ha llegado a mis oídos. Me han dicho que has estado provocando la división del equipo y formando una especie de bando en complot de que no me vaya bien como jefe. ¿Eso es cierto? Te lo pregunto porque he sentido cierta sensación de malestar tuya desde que ingresé a esta posición. Quiero que seas completamente sincero y podamos conversar para encontrar una solución de este tema.”*

**Ernesto:** *“No María, estas completamente equivocada, si bien si he sentido cierto malestar, pero evidentemente fue porque he sido uno de los postulantes de esa posición y, que no haya sido seleccionado, si me generó cierto malestar. Sin embargo, no hay nada en contra tuyo. No te preocupes.”*

Esta conversación le dio cierta tranquilidad a María, porque incluso le llevó a pensar que las cosas podrían cambiar. Sin embargo, no fue así. Las próximas semanas, sintió igual cierta incomodidad, pero ya no era tanto del equipo en conjunto, dado que ya había ganado en esas semanas su confianza como jefe del área. Sin embargo, con Ernesto las cosas seguían igual.

## **1.9 El problema continúa**

Todos los años se elegía un Comité de Cultura dentro de la Subgerencia de César Higo, conformada por 4 personas, un analista de cada jefatura, para que dirijan las actividades de integración del área. Una de las reglas que había permanecido en los últimos años era celebrar, al cierre de cada mes, todos los cumpleaños de los que habían cumplido en ese mes.

Como una estrategia para aliviar la tensión dentro del equipo y crear un buen ambiente de trabajo, María decidió implementar, en su jefatura, la celebración de los cumpleaños de cada persona de su equipo, el mismo día de su cumpleaños u otra fecha que elija, a través de un almuerzo en algún lugar especial. La próxima fecha de cumpleaños de uno de sus analistas middle, Carlos Angulo, era en 3 días, y María había conversado de este tema en la última reunión de estatus con su equipo. Llegado ese día y ya casi cerca a la hora de almuerzo, María seguía en una reunión con un usuario del área de producto, fue una reunión densa, por lo cual no logró culminar a la hora, sino le tomó 25 minutos más de la hora de almuerzo. Sin embargo, María pensó que su equipo la esperaría para almorzar, de igual manera decidió enviarle un mensaje de texto a Carlos, para que supiera que podía demorar.

A la 1pm de ese mismo día, el equipo aún se encontraba en sus escritorios y Ernesto Pácora empezó a comentar sobre ese suceso.

**Ernesto:** *“Carlos, ¡ya! Muero de hambre, ¿nos vamos?”*

**Carlos:** *“¿Pero no tenemos que esperar a María? Me escribió y me dijo que va a demorar un par de minutos.”*

**Ernesto:** *“Yo tengo hambre, ¿vas o te quedas?”*

**Carlos:** *“Si vamos, pero dejemos algo escrito a María.”*

**Ernesto:** *“Ya fue, para que se demora. ¡Vamos!”*

Todo el equipo salió a comer al restaurante de siempre, a comer el menú y no necesariamente conversaron de buscar un lugar especial como habían quedado con María.

María salió de su reunión a la 1:25pm, llamó a Ernesto y al resto del equipo y no respondieron la llamada. Como no tenía idea a dónde habían ido, decidió almorzar con otro de los jefes que también había llegado recién a su escritorio luego de una reunión. María estaba muy decepcionada y triste por esta situación. Sentía que en parte había sido su culpa por haber salido tarde, pero tampoco entendía bien lo que había ocurrido.

### **1.10 Proyecto Cambio de Condiciones de Adelanto de Sueldo**

Un lunes al mediodía, le llegó un correo a María con cierto sentido de emergencia, dado que uno de los proyectos regulatorios de implementación de cambio de condiciones del producto “Adelanto de Cuenta Sueldo” estaba con fechas de atraso.

Uno de los proyectos en curso más importantes dentro de la jefatura de Proyectos Retail, era la implementación del cambio de condiciones del producto adelanto de sueldo, el cual surgió a partir de una observación dada en la última auditoría por parte de la SBS realizada en octubre 2017.

Este cambio implicaba una nueva estructura de comisiones que estaban asociadas en la adquisición del crédito. Para ello, el equipo de proyectos, en conjunto con producto, había elaborado un roadmap que implicaba una serie de cambios tecnológicos, teniendo como fecha límite el 30 de octubre. El incumplimiento de las observaciones implicaba una multa de hasta 30 UIT.

El correo que le había llegado a María era del Gerente de División de Captaciones, quien pedía, de manera urgente, que se evite próximos retrasos en el proyecto porque si no podríamos cargar una multa importante para el Banco.

Quien estaba a cargo del proyecto era Ernesto Pácora, lo llamó inmediatamente a su escritorio para conversar del tema y le pidió una explicación de por qué no había elevado este caso si no iba a llegar a los tiempos. La respuesta de Ernesto, le generó mayor inquietud y desconcierto de cómo podría suceder las cosas en adelante:

**María:** *“Ernesto, este proyecto es prioritario para el Banco y estamos muy cerca a la fecha comprometida. Recuerdo que hablamos de este proyecto y tú me comentaste que todo estaba avanzando bien, ¿qué pasó?”*

**Ernesto:** *“No pasó nada, hubo un retraso porque faltaba el conforme de legal, sin embargo, ya me lo dieron, además, si llegamos a las fechas.”*

**María:** *“¿Y los otros entregables del proyecto? Tenemos que cumplir todos los hitos importantes del proyecto. ¿Ya tienes el proceso de certificación documentado?, el pase a producción es en unos días y no lo he revisado aún.”*

**Ernesto:** *“Aun no lo tengo, yo me encargo de eso, además, es para la próxima semana y sé cuáles son los pasos que debemos realizar, no es demasiado complicado.”*

**María:** *“Necesito verlo antes de que lo ejecuten.”*

**Ernesto:** *“Bueno mira, si lo necesitas urgente déjasele a alguien más, ahora estoy con otros temas que son urgentes y no tengo tiempo para hacerlo.” (Cerró la puerta y salió de la oficina.)*

El cierre de esta conversación le generó mucha preocupación a María, dado que, no sólo era un tema que podía afectar económicamente al Banco, sino que también sintió que se había roto la barrera de respeto entre ambas partes. Por esa razón, decidió elevar el tema con César Higo. María quería ponerle al tanto de los hechos que habían ocurrido, de las acciones que había tomado como solución y cómo, a pesar de eso, Ernesto seguía con una actitud inapropiada, y que esto ya había llegado a un punto crítico, y le comentó además que ya no podía trabajar con Ernesto en su equipo. La posición de María era separar a Ernesto de su equipo.

María se reúne con César en su oficina y le comentó cada uno de los hechos. Para César fue algo que no le generó mayor impresión, dado que ya había escuchado algunos comentarios de otros jefes hace unos días, pero recién de la boca de María Quiroz. César le dijo que había querido conversar con ella del tema, pero no hubo oportunidad y qué bueno que podamos tocarlo ahora. Al final de la reunión, luego de que María le diera los sustentos de por qué quiere retirar a Ernesto del equipo, César le indicó que conversará con Ernesto sobre este tema antes de tomar cualquier decisión.

### **1.11 Reunión de César Higo con Ernesto Pácora**

No era habitual que haya reuniones individuales de los analistas con el Subgerente de Transformación, sólo las reuniones mensuales de presentación de resultados del mes. La tarde del miércoles 03 de octubre, Ernesto recibió un mensaje de reunión de César Higo en su Outlook con el asunto “Conversemos”, para el día siguiente a las 9am en su oficina. Intuyó que esta conversación tendría relación con la última conversación que tuvo con María Quiroz sobre el proyecto de Adelanto de Sueldo y le generó una mayor preocupación. Rápidamente elaboró una presentación de estatus del proyecto con los avances y riesgos presentados. Al día siguiente, Ernesto se presentó 10 minutos antes a la oficina de César, y lo encontró viendo unos papeles y decidió romper el hielo con esta frase: “¿Qué pasó César? Sofía te botó de la casa”. Fue algo que no le generó mucha gracia a César, sólo hizo un gesto de carcajada retraída, pero si sintió la incomodidad y los nervios de Ernesto. Luego de pedirle a Ernesto que se siente, empezó la conversación:

**César:** *“Ernesto, tú sabes que llevamos mucho tiempo trabajando juntos en otras áreas, y siempre me ha gustado tu desempeño en el trabajo y la relación que tienes con el equipo. Fue una de las razones por la que aposté a que vengas a este equipo.”*

**Ernesto:** *“Claro que sí César, y lo aprecio y te agradezco porque indudablemente me ayudó bastante en aprender sobre proyectos y creo que es el camino y crecimiento que deseo seguir en adelante”.*

**César:** *“Qué bueno Ernesto, y me gusta que lo veas así porque eso me lleva a pensar que estás buscando seguir creciendo aquí en el área.”*

Ernesto continuó la conversación y, adelantándose a los hechos que ocurrieron y que seguro César ya estaba al tanto, le explicó que ya había tomado acción con los riesgos presentados en el proyecto

Adelanto de Sueldo y que la planificación de los entregables estaba actualizada y aprobada por el Gerente de División de Captaciones.

**César:** *“Qué bueno que hayas tomado acción con este tema y el riesgo ya se haya controlado. (...) Sin embargo, hay un punto más que me gustaría tocar contigo.”*

Ernesto se acomodó en la silla, y su cara expresó cierta inquietud y angustia de lo que podría venir en la conversación. César continuó.

**César:** *Quiero ser sincero contigo, por la amistad que tenemos y porque te conozco, y sé que esta situación quizá es algo pasajera y de la que nos podemos reír más adelante. Sé que no has tenido un buen proceso con el cambio de la nueva jefatura de María Quiroz, me han reportado comportamientos tuyos con el equipo, encabezados por ti, que provocan que María no pueda hacer bien su trabajo. Quiero saber tu opinión”.*

**Ernesto:** *“Mira César, seguro que sí, y eso debió ser al inicio, porque sinceramente creo que vengo desempeñando un buen trabajo como analista senior y ya creo que es mi momento de ascender. Pensé que esa oportunidad se realizaría con la nueva posición de la Jefatura de Retail, sin embargo, no fue así, y realmente siento que me chocó, y no te voy a negar que incluso me decepcionó y me fastidió, pero es algo que ya asimilé y entiendo que vendrán más oportunidades en adelante.”*

Definitivamente esto le dio mayor tranquilidad a César, dado que vio que Ernesto pudo reconocer sus malas actitudes y que en adelante quería hacer mejor las cosas.

**César:** *“Realmente me tranquiliza lo que me dices. Te pido que converses de este tema con María Quiroz, con la misma confianza que tienes conmigo y empiecen a trabajar en equipo en adelante.”*

Ernesto se despidió, caminó hacia la puerta, pero antes de salir de su oficina, le preguntó:

**Ernesto:** *“César, sé que, si no pasas un proceso de selección, la respuesta del por qué no ingresaste viene de Recursos Humanos, en acuerdo con el área solicitante, ósea tú. Pero la verdad, me gustaría recibir también un feedback tuyo, con la confianza que nos tenemos, ¿por qué no me ascendieron a mí?”*

El rostro de César reflejó por un instante su sorpresa por la pregunta de Ernesto, sin embargo, continuó:

**César:** *“Mira, creo que ambos tienen un perfil muy bueno que cubría la expectativa del puesto; sin embargo, algunas competencias de María Quiroz me parecieron importantes para tomar la decisión final. Una de ellas es el logro de sus objetivos en los últimos 2 años. Creo que ambos merecían la posición, pero este plus hizo que tomemos la decisión por María.”*

Luego de esta respuesta, Ernesto le agradeció y salió. Sin embargo, César sintió que esta respuesta no le resultó convincente a Ernesto.

### **1.12 “Chismes de pasillo”**

Si bien la actitud de Ernesto con María había cambiado con respecto a la presentación de seguimiento de sus proyectos, indudablemente, se sentía una antipatía entre ambos, en las reuniones de equipo y las del comedor, que se podían interpretar fácilmente en tonos de respuesta o gestos en el rostro. Esto llevaba a que el equipo siga sintiendo esa necesidad de elegir un bando, y por confianza, cercanía y nivel de jerarquía, eligieran estar con Ernesto Pácora.

No se dejó esperar que esta situación salga como “chisme en los pasillos”, donde los analistas de otras Jefaturas comentaran sobre este suceso y se formen muchos “teléfonos malogrados”, y que incluso haya una necesidad de que los jefes tuvieran una respuesta ante las preguntas de sus equipos sobre el tema.

Este tema lo levantaron con César en una de las reuniones de equipo de los jefes con el Subgerente:

**Carla:** *“César, perdona, antes de cerrar si necesitamos hablar de otro tema contigo (hubo una pausa con tensión entre las miradas de los jefes). El otro día estaba en reunión con mi equipo y me preguntaron sobre el tema de Ernesto Pácora. La verdad sé muy poco del tema, porque no me gusta los chismes, pero ellos me preguntan si Ernesto tiene un problema con ellos, porque se le ve tenso. El otro día estaban almorzando y respondió de una forma muy grosera a su compañera.”*

Interrumpió Benny, el otro jefe a cargo de los proyectos de Canales, afirmando lo sucedido:

**Benny:** *“Si César, de hecho, no lo mencioné porque pensé que era algo menor y me lo comentaron también en una reunión con mi equipo. Celeste me dijo que le preguntó a Ernesto sobre el ascenso de María Quiroz y cómo se sentía él con su nueva jefa, y la respuesta, más que grosero, fue muy seco, fue algo como -Si te*

*miro con esa cara es porque sabes que hay algo-. La verdad ella no preguntó más, pero si sintió que algo no estaba bien.”*

**Jefferson:** *“A mí me contaron que Ernesto le ha puesto la cruz a María y están esperando que María responda ante ello, como un ring de box. La verdad me parece gracioso como lo cuenta mi equipo, pero si tienes que hacer algo César, porque incluso nosotros no sabemos que responderles a ellos.”*

María, quien había estado escuchando con un poco de vergüenza de la situación, respondió como si las cosas ya se estuvieran solucionando:

**María:** *“Si chicos, entiendo que este tema se haya extendido con los chicos y disculpen por ello. Es algo que ya lo venimos trabajando con César. Les comentamos sobre la situación en la siguiente reunión.”*

César no comentó nada más del tema, solo afirmó lo que dijo María y los despidió hasta la próxima semana, en la siguiente reunión.

### **1.13 Resolución**

César tenía una amistad cercana con Ernesto, ambos habían tenido muchos momentos de compartir con sus familias y esto le generaba cierta inquietud. Tenía dudas de qué podría suceder con Ernesto y las razones de tantas malas actitudes frente a esta situación.

Varias preguntas surgían en su cabeza: ¿Qué debería hacer ahora? ¿Debería sacarlo del equipo? ¿Fue correcto ascender a María? ¿Me equivoqué en traer a Ernesto? ¿Si lo cambio de equipo cambiará de actitud? O incluso, entre esas preguntas, se cuestionaba si despedirlo también sería una opción, dado que esas actitudes habían generado malestar en el equipo y era probable que, si lo mueven a otro equipo, podría seguir ocasionando ese malestar. Sin embargo, esta última opción no era tan fácil, dado que un despido en esta empresa era una gestión muy larga, había que sustentar con Recursos Humanos, y ver qué opciones previas habían tenido para llegar a la decisión final del despido, y ese sustento iba directamente a su Gerente de División, Felipe Huertas, para su validación.

Entre toda esta situación, Jefferson Soto, jefe de proyectos de innovación, se acercó a la oficina de César para comentarle que aceptó una propuesta en otra entidad bancaria la cual no podía rechazar. En base a este nuevo contexto surgió una nueva pregunta: ¿debería ascender a Ernesto a esta posición?



## Capítulo 2: Teaching Notes

### 2.1 Resumen

El caso presentado plantea una situación de conflicto en la que César Higo, Subgerente del área de Proyectos de Transformación de Procesos del Banco CVF, uno de los principales bancos del país, tiene que tomar una decisión difícil sobre el futuro laboral de Ernesto Pácora, un amigo de largo tiempo y colega de trabajo.

La situación se origina cuando María Quiroz es ascendida a la posición de Jefatura de Proyectos Retail, un puesto al que Ernesto Pácora también aspiraba y creía merecer. A partir de este momento, Ernesto comienza a tener actitudes que afectan negativamente el trabajo de María, tanto en el seguimiento de los proyectos como en la integración del equipo. César, al enterarse de esta situación, decide hablar con Ernesto, quien promete mejorar su actitud, pero los problemas persisten.

Ante esta situación, César se encuentra en una encrucijada, ya que la situación empieza a afectar también al resto de equipos, y debe tomar una decisión sobre el futuro laboral de Ernesto. Las opciones que tiene a su disposición incluyen desvincularlo de la empresa, cambiarlo de equipo, o incluso ascenderlo a una posición superior. Cada una de estas opciones conlleva impactos importantes en cuanto a la eficacia, atractividad y unidad en el área en la que trabaja Ernesto.

Para tomar la mejor decisión, César deberá considerar las competencias directivas necesarias para manejar una situación de conflicto, evaluar cómo los sistemas de control y las políticas internas pueden ayudar a manejar este tipo de situaciones, y reflexionar sobre cómo la cultura organizacional de la empresa influye en las decisiones que debe tomar como líder cuando se generan conflictos.

En resumen, este caso plantea una situación compleja que toma relevancia en el estudio de gobierno de personas y donde se pone a prueba las cualidades de liderazgo de César Higo como Subgerente del área. Para tomar la mejor decisión, será necesario que considere múltiples factores y evalúe cuidadosamente cada opción a su disposición.

### 2.2 Nivel, curso y posición del curso

El caso está diseñado para ser utilizado en un nivel de postgrado, dirigido a ejecutivos con experiencia profesional, con el fin de ser desarrollados de acuerdo con el método del caso en escuelas de negocios, con el objetivo de “preparar a sus alumnos en la resolución de problemas y toma de decisiones estratégicas en las empresas a través de la práctica de situaciones reales”. (IESE, 2022)

Dentro del programa de Maestría en Dirección de Empresas del PAD, Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, este caso puede ser analizado a partir del segundo curso de Gobierno de Personas, ya que en este curso habrán adquirido conocimiento sobre herramientas para el análisis de las organizaciones, motivación y motivos, liderazgo y procesos de decisión en las organizaciones. De esta manera, el caso se ajusta a la estructura curricular del programa, siendo una herramienta adecuada para fortalecer las cualidades de liderazgo y gestión de los ejecutivos.

### 2.3 Objetivos de Aprendizaje

Este trabajo analiza dos temas relevantes para la gestión empresarial:

El primer tema se enfoca en una situación de conflicto en una organización y cómo las decisiones de sus miembros afectan a las dimensiones de eficacia, atractividad y unidad. Se discuten competencias directivas que un líder debe poseer para manejar eficazmente un conflicto, así como la importancia de la existencia de los sistemas de control y de las políticas internas dentro de la gestión de estas situaciones.

El segundo tema está enfocado en el impacto que la calidad motivacional de las personas tiene sobre los objetivos estratégicos de la organización. Se analiza hasta qué punto se debe permitir el incumplimiento de políticas internas cuando afecta el desempeño de una unidad de negocio y como se alinea la calidad motivacional con el desempeño del equipo.

Teniendo en consideración el contexto en el que se usa el método del caso, se requiere una participación de los mismos estudiantes, por lo que se puede proponer algunas preguntas para profundizar la problemática del caso, teniendo algunas preguntas de discusión para fomentar el debate.

#### ▪ **Competencias directivas**

*Preguntas de discusión:*

- ¿Fue correcta la forma en que César comunicó el resultado de la promoción de María?
- ¿Tienen César y María las competencias directivas que debe tener un líder para manejar una situación de conflicto?
- ¿Cuál es el perfil directivo de Ernesto Pácora? ¿Cómo ayudan los sistemas de control y las políticas internas a manejar este tipo de situaciones?
- ¿Hizo bien María en elevar el problema con César?
- Si fueras César Higo, ¿En qué puntos deberías enfocarte? ¿Por dónde empezarías para mejorar la relación dentro del equipo?

## ▪ Calidad motivacional y cultura organizacional

### *Preguntas de discusión:*

- ¿Cómo se podría describir la calidad motivacional de Ernesto? ¿Y la de César? ¿Y la de María?
- ¿Cómo se relaciona la cultura organizacional de la empresa con las decisiones que debe tomar un líder cuando se genera este tipo de conflicto?
- ¿Cómo se alinea la calidad motivacional de las personas con el desempeño del equipo?

## 2.4 Método de Investigación

El presente caso se ha elaborado en base a experiencias reales, pero se han adaptado los nombres para facilitar su uso académico y se han alterado los hechos para preservar la confidencialidad de la empresa y las personas involucradas. El análisis incluye fuentes citadas y los conceptos están referenciados en la bibliografía del documento. Es importante destacar que este caso no pretende reflejar una situación de gestión apropiada o inapropiada, sino que su objetivo es servir como información de base para la discusión en clase.

## 2.5 Conceptos por abordar en el caso

Para la resolución de los casos es importante revisar los siguientes conceptos:

### 2.5.1 *Motivos y Motivación humana*

Para tener claro estos conceptos, sugerimos consultar el libro de “Gobierno de Personas en la empresa” (2019) de Pablo Ferreiro y Manuel Alcázar en donde se aclaran estos conceptos:

- **Motivación:** La motivación es sencillamente el impulso a actuar para lograr satisfacciones, surge porque la persona valora a priori, es decir antes de actuar, la satisfacción que obtendrá al actuar. (p. 66)
- **Motivos:** Es la realidad en cuanto se prevé que proporcionará una satisfacción, es decir, en cuanto la consideramos valiosa. Motivo y valor son lo mismo; consideramos valioso aquello que puede producir satisfacción y algo valioso puede ser motivo para actuar. (p. 67)

### 2.5.2 Dimensiones de la organización:

Recomendamos consultar el libro “Gobierno de Personas en la empresa” (2019) de Ferreiro y Alcázar para identificar estos conceptos:

“Un modo adecuado para comprender cuál es la finalidad de cualquier empresa, consiste en atender a las tres dimensiones de la organización, cada una de las cuales se refiere al tipo de motivos que satisface, o puede satisfacer en las personas que participan en ella. A las tres dimensiones de la organización, las llamaremos eficacia, atractividad y unidad”. (p. 137)

Alcázar (2019, p. 137) cita a Perez Lopez para definir el concepto de “eficacia: es la capacidad de operar a través de la satisfacción de los motivos extrínsecos de las personas que participan en la empresa, permitiendo la continuidad en el tiempo.”

- Concepto de **atractividad**, según Alcázar (2019, p. 144): Define la capacidad de la empresa para operar a través de la satisfacción de motivos internos de las personas que participan en ella. Es decir, aquello que harían, aunque no recibieran incentivos externos. Es el grado de congruencia entre lo que la empresa demanda y lo que las personas participes están a dispuestas a dar o hacer espontáneamente.
- Concepto de **unidad**, según Alcázar (2019, p. 154): es la capacidad de la organización para satisfacer los motivos trascendentes de las personas que participan en ella, sus necesidades afectivas. Cuando los miembros de la organización reconocen el valor de lo que la empresa hace por otras personas y actúan por ese motivo, entonces hay identificación con ella. Ese grado de identificación es el grado de unidad.

### 2.5.3 Poder y autoridad

Recomendamos consultar el libro “Gobierno de Personas en la empresa” (2019) de Ferreiro y Alcázar para identificar estos conceptos:

- **Autoridad**: Es la característica del líder. Se trata de una cualidad que va asociada a la persona, con independencia de la posición jerárquica que ocupe y del poder que se disponga. (p. 204)
- **Poder**: el poder coactivo es la capacidad de influir en la conducta de otros apelando a sus motivos extrínsecos. El poder es para usarlo, pero para usarlo bien, es decir para contribuir a los fines de la organización. (p. 209)

#### **2.5.4 Promoción y mando**

Recomendamos consultar el libro “Gobierno de Personas en la empresa” (2019) de Ferreiro y Alcázar para identificar estos conceptos:

Según Alcázar (2019): La promoción es uno de los procedimientos más usuales para incrementar la motivación de la persona a seguir formando parte de la empresa. Suele incluir un confuso paquete de elementos que conviene precisar. La idea más generalizada toma como punto de partida el “nivel de mando” de una persona dentro de la empresa y tiende a identificar promoción con “incremento de nivel de mando. Pero si se considera el “mando” como el grado de influencia de una persona en la organización, el concepto se amplía. Una persona puede influir mucho en una organización y sin embargo no tener mando.

En sentido estricto “mando” es gobierno, es decir, la medida en que los juicios y decisiones de una persona influyen en la organización. De modo que la promoción de una persona significa el incremento de su nivel de gobierno, en otras palabras, para configurar el actuar de la organización de acuerdo con lo que dicha persona juzga conveniente. (p. 310)

#### **2.5.5 Tolerancia**

Recomendamos consultar el libro “Como mandar bien, Consejos para ser un buen jefe” (2018a) de Manuel Alcázar para identificar este concepto.

Según Alcázar (2018a): La tolerancia facilita el buen uso del poder coactivo, y conviene que sea tolerante quien, si así lo decide, puede impedir un mal. Ante el mal inevitable, debe entrar en juego la paciencia, la comprensión, la disculpa, pero no la tolerancia. Alguien con poder tolera cuando, pudiendo evitarlo decide permitir un mal, sin aprobar, con el fin de no impedir otros bienes o no avasallar bienes mayores (Tomas de Aquino, s. XIII) (p. 60)

#### **2.5.6 Dimensiones de un directivo y liderazgo**

Recomendamos consultar el libro “Gobierno de personas en la empresa” (2019) de Manuel Alcázar para identificar este concepto.

Según Alcázar (2019), Pérez López caracteriza las dimensiones de la acción directiva de 3 maneras:

- **Dimensión estratégica:** Es la capacidad para aumentar la eficacia, es decir, incrementar el valor económico producido por la organización. Un directivo es un buen estratega si logra mejorar la eficacia sin deteriorar la unidad ni la competencia distintiva.
- **Dimensión ejecutiva:** Es la capacidad para mejorar la atractividad de la organización; es la aptitud para adaptar las operaciones a aquellos trabajos o tareas que las personas que tienen mayor talento están inclinadas a realizar por motivos intrínsecos. Un directivo es buen ejecutivo si logra buenos niveles de atractividad sin deteriorar la eficacia y la unidad al hacerlo.
- **Dimensión de liderazgo:** Es la capacidad de acrecentar la unidad, es el saber impulsar a las personas para que actúen movidas por motivos trascendentes. Un directivo es líder si logra unidad, confianza mutua e identificación con la organización a la vez que consigue eficacia y atractividad.

Agrega además que, las tres dimensiones son diferentes e irreductibles entre sí, tener una de ellas no significa tener automáticamente las otras.

## **2.6 Análisis del caso en base al Octógono**

Analizaremos la organización a través del modelo del Octógono, de Juan Antonio Pérez Lopez, basándonos en el esquema planteado por Manuel Alcázar (2018b) en su libro “Octógono: Diagnostico Empresarial” con el objetivo de entender cómo está estructurada la organización y cómo funciona.

Para ello analizaremos dos frentes: el entorno en el cual se encuentra la organización (externo e interno), así como los 3 niveles de la organización que representan los estados de la eficacia, atractividad y unidad. (Ver Anexo 2)

### **2.6.1 Entornos de la organización**

#### **2.6.1.1 Entorno externo**

“Es todo aquello que escapa al control o a la influencia de la empresa, pero que puede influir positiva o negativamente en su funcionamiento.” (Alcázar, 2018b, p. 23).

En el caso, se identificaron los siguientes aspectos:

- Al ser un banco está regulado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Hay una alta prioridad en la ejecución de los proyectos regulatorios vinculados a lineamientos indicados por la SBS, designados al área de Transformación de Procesos.
- La Certificación Great Place To Work (GPTW) es un sello de certificación anual que acredita que la empresa ha tenido buenos resultados en un periodo determinado y está en proceso de convertirse en un gran lugar de trabajo para todos. En ranking GPTW influye en la reputación de las empresas y su capacidad de atraer talento (Great Place to Work, 2023).

### 2.6.1.2 Entorno Interno

Según Alcázar (2018b), el entorno interno, “es lo que pudiendo influir en ella, escapa de la acción directiva” (Alcázar, 2018b, p.24). Agregando además que: “hay que prestar atención a ello pues puede influir en el sistema espontaneo de la organización”.

Podemos mencionar los siguientes puntos:

- Empleados con varios años en la empresa
- La situación entre María y Ernesto generó que se formen los “chismes de pasillo” y que el resto de los analistas y jefes tenga la sensación de que no dan una pronta solución o que su líder no toma acción de este hecho. Véase en la respuesta de Jefferson, uno de los jefes del equipo de César:

*“A mí me contaron que Ernesto le ha puesto la cruz a María y están esperando que María responda ante ello, como un ring de box. La verdad me parece gracioso como lo cuenta mi equipo, pero si tienes que hacer algo César, porque incluso nosotros no sabemos que responderles a ellos.”*

## 2.6.2 Primer nivel – Eficacia

### 2.6.2.1 Estrategia

En palabras de Alcázar (2018b), la estrategia es la acción de la organización que, dado un estado concreto del entorno, permite llevar a cabo la misión (interna y externa) en base al saber y los recursos disponibles.

Destaca el siguiente aspecto:

- Se desarrolla la planificación y gestión de una cartera de proyectos de transformación alineados a los objetivos estratégicos del banco (tecnológicos, de innovación y regulatorios), de alcance trimestral.

### 2.6.2.2 Sistemas de dirección

Alcázar (2018b) indica que los sistemas de dirección definen la operación de la organización en conjunto, traduciendo las operaciones necesarias para llevar a cabo la estrategia en tareas y asegurándose que se ejecutan las tareas necesarias.

Estos sistemas incluyen los sistemas y planeamiento, control, incentivos, información, evaluación, promoción.

Identificamos los siguientes subsistemas dentro de la unidad:

- **Sistema de control**
  - Cumplimiento del cronograma de la cartera de proyectos por jefatura
  - Dailys de seguimiento, herramientas digitales (Miro, Clickup)
  - Encuesta de satisfacción de servicio de stakeholders y sponsors
- **Sistema de información**
  - Comités mensuales, dailys
- **Sistema remunerativo y promoción**
  - Evaluación de desempeño anual
  - Capacitaciones anuales en 3 frentes: front, apoyo y digital

### 2.6.2.3 Estructura Formal

Para Alcázar (2018b), la estructura formal representa, en una primera aproximación, al conjunto de tareas, funciones, roles que constituyen el diseño de una organización (p.26). En este punto podemos revisar el organigrama, relaciones entre puestos, perfiles profesionales, etc.

De acuerdo con el organigrama (Anexo 3) podemos identificar que su estructura organizacional es una estructura divisional / funcional, organizada en productos Retail (personas) y Banca Comercial (empresas), Canales, Tecnología e Innovación:

- 1 gerente de División
- 1 subgerente de Tecnología e Innovación



- 1 subgerente de Proyectos de Procesos
- 4 jefaturas: Retail, Canales, Comerciales y de Innovación

#### **2.6.2.4 Balance del primer nivel del Octógono**

El ascenso de María provocó en Ernesto un mal comportamiento que llegó a afectar el cumplimiento de un proyecto Core del Banco y de uno de sus principales usuarios. Asimismo, su actitud con sus compañeros generó que María no pueda hacer el seguimiento correspondiente de los proyectos.

Vemos que dentro de los Sistemas de Dirección y Control no hay una sanción por falta del cumplimiento de los procesos o malos comportamientos, a pesar de que esto pueda afectar gravemente al banco con una multa.

### **2.6.3 Segundo nivel – Atractividad**

#### **2.6.3.1 Saber Distintivo**

Para Alcázar (2018b) es el conocimiento que dispone la organización, es aquello que la organización sabe hacer y sabe hacerlo bien, fruto de ese aprendizaje organizacional. Pueden distinguirse dos tipos de saberes:

- Un saber genérico: el talento o competencias estratégicas y ejecutivas. Debería ser universal, es decir, que debería darse en cualquier organización.
- Un saber distintivo de la organización que cada organización conviene que tenga el suyo

Se identificaron los siguientes aspectos:

- Al ser un banco “enfocado a atraer a las mejores personas”, tiene una gestión del recurso humano enfocado en la mejor experiencia de nuestros clientes internos, desarrollando aprendizaje y una desarrollada línea de carrera interna. Asimismo, prioriza la capacitación y coaching a líderes de la organización.
- Enfocado al área de Transformación de Procesos, el personal tiene una amplia experiencia en procesos, lo cual permite un desarrollo adecuado, identificando oportunidades de mejora en los procesos y productos y las modificaciones necesarias para el cumplimiento de indicadores. (p. 42)

### 2.6.3.2 Estilos de Dirección

El modo como se da la participación y la comunicación son dos elementos claves en el proceso de toma de decisiones. (Alcázar, 2018b, p. 58).

Configuran el modo concreto como se llevan a cabo las operaciones y se toman las decisiones, de forma que ayuden a los miembros de la organización a desarrollar habilidades y actitudes que pueden ser útiles para mejorar el saber de la organización.

Analizamos a cada personaje, su calidad motivacional, sus competencias directivas y estilos de dirección. Para ver mayor detalle, ir al punto **2.7 Análisis de los personajes**

### 2.6.3.3 Estructura Real

Son las características concretas de las personas que realizan las funciones o tareas. Señala las cualidades específicas de las personas que ejecutan papeles o funciones en las que inciden en la ejecución de sus tareas. (Alcázar, 2018b, p.39).

Analizando el organigrama podemos ver que las posiciones están siendo ocupadas por:

- César Higo, Subgerente Proyectos de Transformación de Procesos. Es amigo de Ernesto hace varios años y, por esa amistad y su buen desempeño, lo invita a ser parte del equipo de Transformación de Procesos.
- María Quiroz, jefe actual de Proyectos Retail. Es una persona responsable, con buena capacidad analítica y trabajo en equipo, cualidades que le permitieron estar en la terna de los finalistas a la posición. Su desempeño en estos últimos años, cumpliendo con una efectividad al 100% todos sus proyectos, fue el diferencial que hizo que ganara la posición versus Ernesto Pácora.
- Ernesto Pácora, analista senior de la jefatura de Proyectos Retail. Tiene 33 años, es casado y tiene un hijo. Ha cumplido más de 10 años en la empresa, siendo la primera y única empresa en la que ha trabajado. Ha tenido un rápido crecimiento en sus últimas posiciones que ha desempeñado. Dado este rápido crecimiento, él sentía que merecía ser ascendido a la nueva posición de Jefatura. Al enterarse que María ganó esa posición, sintió desilusión, pena y molestia y tomó la decisión de dificultar el trabajo de María, involucrando además al resto del equipo en esta decisión lo cual generó un conflicto interno.

#### 2.6.3.4 Balance al segundo nivel del Octógono

- Ernesto Pácora fue un referente para el resto de los analistas de su equipo, siempre prestó disposición a ayudarlos con el fin de que puedan desempeñar de manera eficiente su trabajo. Al enterarse del ascenso de María, Ernesto lo tomó a mal y aprovechó esta cercanía que tenía con su equipo, para generar un bando en contra de María. Podemos ver que la primera actitud que toma hacia el equipo, antes del ascenso, era conveniente, permitiendo crecer la instrumentalidad del resto del equipo, fortaleciendo su confianza. Sin embargo, posterior al ascenso de María, usó esta cercanía para influir de forma negativa al equipo. La decisión correcta hubiese sido aceptar la situación y continuar trabajando en beneficio de la organización, sin embargo, no era una alternativa atractiva para Ernesto, por lo que podemos concluir que el grado de autocontrol que tiene Ernesto era bajo.
- Por otro lado, una vez que se decide el ascenso de María, no se evidencia en los directivos, un plan de comunicación que permita evidenciar la transparencia de la decisión y evitar efectos negativos a quienes postularon a la posición y al resto del equipo.

#### 2.6.4 Tercer nivel – Unidad

##### 2.6.4.1 Misión Externa

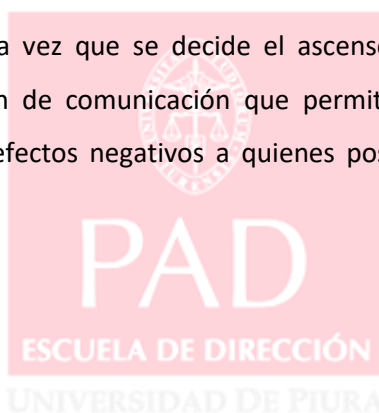
La misión representa aquellas necesidades reales de los clientes que una organización busca satisfacer a través del producto o servicio que llamamos acción organizacional. (Alcázar, 2018b, p. 70). Por lo que hay que pensar en cómo resolvemos de la mejor manera la necesidad que tiene el cliente con lo que le ofrecemos.

Se identificaron los siguientes aspectos:

- Proyectos 100% cumplidos en los tiempos planificados. El proyecto de Adelanto de Sueldo casi genera un incumplimiento, pero se levantaron los riesgos para actuar de inmediato.

##### 2.6.4.2 Acuerdos directos con Sponsor, Champion y stakeholders para alinear tiempos y metas de cumplimiento de los OKR's.

##### 2.6.4.3 Valores de la organización



Es en donde se conjugan la misión interna y la misión externa. Según Alcázar (2018b), los valores son el peso otorgado a las demás personas en el momento de decidir y actuar; dado al criterio que contempla la satisfacción de las necesidades individuales afectadas por la decisión.

Se identificaron los siguientes aspectos:

- Cultura basada en 6 valores: Integridad, Colaboración, Coraje, Innovación, Pasión por el Servicio y Sentido del Humor
- Respeto de derechos laborales y respeto entre colegas.
- Confianza en la delegación de tareas.

#### **2.6.4.4 Misión Interna**

Para Alcázar (2018b), la misión interna se refiere al desarrollo de la motivación por motivos intrínsecos y trascendentes que la organización interna consigue a través de los oportunos aprendizajes en sus partícipes.

Se identificaron los siguientes aspectos:

- Colaboradores empleables: Desarrollo de capacidades y líneas de carrera a través de capacitaciones
- Feedback de la evaluación de desempeño
- Generar un clima laboral bueno en el equipo.
- Balance entre lo profesional y personal (respeto del horario laboral)

#### **2.6.4.5 Balance al tercer nivel del Octógono**

- La actitud de Ernesto, luego del ascenso a María, muestra comportamientos que no van alineados a los valores de la organización: Integridad, Colaboración y Pasión por el Servicio.
  - Integridad: la falta de claridad y transparencia en el avance de sus proyectos, que ha podido incluso provocar una multa importante al banco.
  - Colaboración: Al generar estos bandos en el equipo, ha eliminado la tranquilidad, paz y buen clima que en algún momento hubo en el equipo. No se ha puesto en el lugar de sus compañeros y jefe y no tuvo autocontrol de sus actos y lo que podría provocar con esto.

- Pasión por el Servicio: Sus clientes (sponsors y stakeholders directos) se han visto afectados con estas actitudes. Se pone como ejemplo el proyecto de Adelanto de Sueldo.
- No se evidencia un plan de acción por la falta de cumplimiento de los valores de la organización. Si bien la empresa y el área de recursos humanos, trabaja en tomar acciones, en general, para cumplir con uno de los indicadores CORE del banco, que es estar en el ranking GPTW, esto no se realiza de forma más interna, es decir, a las jefaturas o subgerencias. Asimismo, recursos humanos no participó en este suceso porque no fue elevado a ellos. César tomó la decisión de resolverlo de forma interna y evitar que esto se escale hasta su jefe directo, Felipe Huerta, Gerente de División.

## 2.7 Análisis de los personajes

“Una persona no es líder por el solo hecho de ocupar el cargo jerárquicamente más alto de una organización. Si ocupa un cargo de gobierno ser simplemente un directivo, un gobernante o un alto dirigente. Y solo será un líder autentico en la medida que contribuya a la unidad de la organización”  
Ferreiro P. y Alcázar, M. (2019)

De acuerdo Pablo Ferreiro y Alcázar, “una de las posibles formas de caracterizar el estilo de dirección es tomar como referencia la reacción que provoca en la persona el hecho de que otros directivos - sean sus superiores o sus subordinados- tomen decisiones y actúen. Esta actitud depende de ciertos componentes temperamentales y racionales propios de cada individuo.

- Temperamento: Componente congénito o hereditario del modo de ser de una persona que influye en las reacciones espontáneas ante las diversas situaciones que se presentan.
- Carácter: Componente adquirido como fruto del ejercicio de la propia libertad; implica que la inteligencia se involucra para pensar qué es lo correcto en cada situación, con dependencia del impulso espontáneo.”

Analizar las competencias directivas de los actores, así como la calidad motivacional de las personas es clave para poder identificar cuáles de ellas son claves en su desempeño tanto personal como del equipo.

## 2.7.1 Análisis de César Higo

### 2.7.1.1 Matriz de Calidad Motivacional

**Tabla 2**

Matriz de Calidad Motivacional de César Higo

	Motivos extrínsecos	Motivos intrínsecos	Motivos Transcendentes
<b>Motivación Espontanea</b>	Evita dar respuesta a equipo (Jefaturas) sobre los problemas que ya venían rondando	-	Evita dar una corrección más dura a Ernesto por la amistad que tienen de años. No comunicar a Felipe los problemas de su subgerencia. La forma de comunicar el ascenso de María, sin elaborar previamente un plan de acción para mitigar la mala reacción del equipo.
<b>Motivación Racional</b>	No se evidencia en el caso	No se evidencia en el caso	No se evidencia en el caso

Para este análisis mencionamos algunos hechos del caso:

- “María: “Si chicos, entiendo que este tema se haya extendido con los chicos y disculpen por ello. Es algo que ya lo venimos trabajando con César. Les comentamos sobre la situación en la siguiente reunión.” **César no comentó nada más del tema, solo afirmó lo que dijo María y los despidió hasta la próxima semana, en la siguiente reunión.**”

### 2.7.1.2 Análisis de Competencias Directivas y Estilo de Dirección

Vamos que César tiene un estilo abdicante: Se muestra remiso a la toma de una decisión inmediata de la situación actual que está pasando con Ernesto, a pesar de que esto ya está

perjudicando a la unidad del equipo. Incluso tiende a eludir una respuesta ante los comentarios de los jefes en el comité.

**Tabla 3**

*Matriz de Análisis de Competencias Directivas y Estilos de Dirección de César Higo*

Ejecutivas	Estratégicas	Liderazgo
Buscar una solución para el aprendizaje operativo y estructural del equipo. No comunicó correctamente las decisiones que afectan a su equipo.	Hace un seguimiento continuo del avance de sus equipos a nivel de jefatura, pero no mide los riesgos.	Su falta de acción genera desconfianza en la organización afectando la unidad.
Regular capacidad ejecutiva	Deficiente capacidad estratégica	Deficiente capacidad de liderazgo

## 2.7.2 Análisis de María Quiroz

### 2.7.2.1 Matriz de Calidad Motivacional

**Tabla 4**

*Matriz de Calidad Motivacional de María Quiroz*

	Motivos extrínsecos	Motivos intrínsecos	Motivos Transcendentes
<b>Motivación Espontanea</b>	No se evidencia en el caso	-	No puso mano dura a Ernesto porque aún sentía que se estaba asentando como jefa y quería evitar reuniones densas con su equipo por culpa de Ernesto
<b>Motivación Racional</b>	Elevó el caso a César Higo porque la situación con Ernesto ya estaba afectando la productividad	Hacer el esfuerzo con su equipo para ver que se cumplan los proyectos	Entra en confianza con el equipo para desempeñar mejor el trabajo

Para este análisis mencionamos algunos hechos del caso:

- *“María alzó la mano sobre este tema a César porque ya no sabía cómo seguir avanzando y estaba impactando en la unidad del equipo”*
- *“Ernesto: “Aun no lo tengo, yo me encargo de eso, además, es para la próxima semana y sé cuáles son los pasos para realizar, no es demasiado complicado”. María: “Necesito*

**verlo antes de que lo ejecuten**". Ernesto: "Bueno mira, si lo necesitas urgente déjase a alguien más, ahora estoy con otros temas que son urgentes y no tengo tiempo para hacerlo." (Cerró la puerta y se salió de la oficina.)

### 2.7.2.2 Análisis de Competencias Directivas y Estilo de Dirección

El contexto puede perfilar a María como un estilo reactivo: Al ver que este problema puede escapar de sus manos, eleva el caso a César para que pueda tomar una decisión. Sin embargo, es porque no tiene el poder necesario para tomar acciones sobre la situación actual. Pero desde que percibe la existencia de un problema tiene la intención de solucionarlo al enfrentar a Ernesto, embargo no se logra obtener resultado alguno, por lo que recurre a César para pueda tomar acciones ya que su posición actual no lo permite.

**Tabla 5**

*Matriz de Análisis de Competencias Directivas y Estilos de Dirección de María Quiroz*

Ejecutivas	Estratégicas	Liderazgo
Busca la forma de ser facilitadora en su puesto de jefa con todo su equipo.	Hace un seguimiento de los proyectos del equipo, midiendo resultados.	A pesar de saber la situación en la que se encuentra su equipo, no enfrenta a Ernesto firmemente, alargando y complicando más la unidad de su equipo. Su falta de acción no permite el desarrollo de la confianza mutua de su equipo
<b>Alta capacidad ejecutiva</b>	<b>Alta capacidad estratégica</b>	<b>Deficiente capacidad de liderazgo</b>



## 2.7.3 Análisis de Ernesto Pácora

### 2.7.3.1 Matriz de Calidad Motivacional

**Tabla 6**

*Matriz de Calidad Motivacional de Ernesto Pácora*

	Motivos extrínsecos	Motivos intrínsecos	Motivos Transcendentes
<b>Motivación Espontanea</b>	Ausencia de autocontrol en las reuniones con María Pocas ganas de reunirse con María para reportar avances de sus temas.	-	Tratar bien a los analistas que están a su favor. No informar a María cuando hay un atraso en el desarrollo de proyectos.
<b>Motivación Racional</b>	Esforzarse para salir librado del reclamo de María para salvar su imagen hacia César. Aprovecha la influencia que tiene con el equipo para no dejar liderar a María	No se evidencia en el caso	No se evidencia en el caso

Para este análisis mencionamos algunos hechos del caso:

- Ernesto: “Jorge, ¡ya! Muero de hambre, ¿nos vamos?”. Jorge “¿Pero no tenemos que esperar a María? Me escribió y me dijo que va a demorar un par de minutos.” **Ernesto: “Yo tengo hambre, ¿vas o te quedas?”**

Ernesto tiene la motivación de ascender rápido y empleó el poder obtenido en el área de manera inadecuada con el objetivo de satisfacer esos objetivos.

### 2.7.3.2 Análisis de Competencias Directivas y Estilo de Dirección

Su estilo de mando es impositivo, trata de imponer sus ideas sobre el resto del equipo. Empatiza con sus compañeros con el fin de que puedan estar a su favor.

**Tabla 7***Matriz de Análisis de Competencias Directivas y Estilos de Dirección de Ernesto Pácora*

<b>Ejecutivas</b>	<b>Estratégicas</b>	<b>Liderazgo</b>
Ayuda a su equipo en los proyectos de transformación por su mayor experiencia. Dada su posición de referente, vemos que tiene un buen nivel de comunicación.	Tiene retrasos en la gestión de sus proyectos. Y no tiene una visión global de las consecuencias de este retraso.	No trabaja sobre una motivación racional bajo motivos trascendentes. No saca lo mejor de las personas. Dificulta la comunicación y destruye la confianza del equipo.
<b>Alta capacidad ejecutiva</b>	<b>Deficiente capacidad estratégica</b>	<b>Deficiente cualidad de liderazgo</b>

## 2.8 Problema del caso

Luego de realizar el análisis por cada nivel del Octógono, consideramos que hay un problema en el liderazgo y toma de decisiones de César Higo (Subgerente de Transformación de Procesos), porque tomó un papel más persuasivo de lo que sucedía, a pesar de las alertas que venía recibiendo de María y sabiendo que ella tenía poco tiempo de ocupar la posición de Jefatura, hasta que el problema siguió creciendo, y vio la urgencia de tomar una decisión dado que este tema podía elevarse a Felipe Huertas (Gerente de División de Transformación de Procesos).

*“¿En qué consiste la capacidad de liderazgo de un directivo? Ante todo, los directivos deben reconocer que no está en su mano hacer todo lo necesario para que en su empresa haya unidad, pues esto también depende de que los miembros de su empresa quieran identificarse por motivación trascendentes con los objetivos organizacionales, Sin embargo, los directivos pueden hacer cosas que feliciten la unidad en sus empresas: en primer lugar, un directivo ha de tener como objetivo prioritario en su empresa satisfacer su necesidad real. Es decir, la finalidad de la empresa debe ser resolver un problema que tiene alguien, y no solamente una oportunidad de obtener beneficios económicos.” (Ariño, 2005)*

## 2.9 Alternativas y criterios de decisión

En el caso se identifica a César Higo como el actor principal que enfrenta un problema de liderazgo, el cual ha ocasionado un conflicto interno en su subgerencia. Este problema se hace evidente en momentos clave, como cuando se comunica el ascenso de María y en la reunión que sostiene con Ernesto para tratar el reclamo de María sobre su comportamiento.

### Alternativas de solución:

- 1) Despedir a Ernesto
- 2) Cambiar a Ernesto de equipo
- 3) Dar un ultimátum a Ernesto y ponerlo en periodo de prueba
- 4) Ascender a Ernesto en la nueva jefatura

Sin embargo, la resolución del problema debió recaer en María Quiroz, quien fue la principal protagonista dentro de esta situación. Por otro lado, esta posición de jefatura fue definida por las capacidades operativas de María y no se tomaron en cuenta otras cualidades como las de liderazgo y manejo de personas.

La organización tiene un proceso de toma de decisiones que en estas situaciones requiere de varios niveles de autoridad. María, al intentar tomar alguna acción sobre Ernesto, podría sugerir alguna decisión, pero no tiene la autoridad para ejecutarla.

### 2.10 Evaluación de alternativas

Hemos analizado las consecuencias de cada alternativa en los diferentes niveles de la organización (eficacia, atraktividad y unidad).

**Tabla 8**

*Matriz de Evaluación de Alternativas y Criterios de Solución*

ALTERNATIVAS	EFICACIA	ATRATIVIDAD	UNIDAD
<b>Despedir a Ernesto</b>	Necesidad de búsqueda de otro empleado con los conocimientos y experiencia que tiene Ernesto. Esfuerzo en búsqueda y capacitación del nuevo colaborador	Se pierde el aprendizaje operativo en la organización. sin embargo aumenta el aprendizaje estructural en la organización.	Se soluciona el conflicto interno, permite desarrollar la confianza dentro del equipo. Aumenta la calidad del sistema espontaneo de la organización y mejora la calidad de la comunicación.
	<b>Disminuye</b>	<b>Aumenta</b>	<b>Aumenta</b>
<b>Cambiar a Ernesto de equipo</b>	Podría afectar el desempeño del nuevo equipo (va a depender de la actitud de Ernesto)	Puede generar un ambiente toxico en su equipo o posición. Hay un al aprendizaje estructural en la organización	Envía un mensaje equivocado al resto del equipo, ya que no se toman decisiones firmes ante situaciones conflictivas.

			Ernesto no obtiene un buen aprendizaje, reforzando que este tipo de acciones no genera ningún castigo.
	<i>Disminuye</i>	<i>Disminuye</i>	<i>Disminuye</i>
<b>Dar un ultimátum a Ernesto y ponerlo en periodo de prueba</b>	Permite mejorar su desempeño y actitud de Ernesto. Si cambia de actitud, la eficacia mejora ya que cumpliría los objetivos de su posición.	Permite la colaboración de las personas, mantiene el aprendizaje operativo dentro de la organización	Permite la consolidar la cohesión del equipo. Da un mensaje de facilitar medios para mejorar a las personas
	<i>Aumenta</i>	<i>Aumenta</i>	<i>Aumenta</i>
<b>Ascender a Ernesto en la nueva jefatura</b>	Es un riesgo muy alto, al analizar sus competencias directivas es evidente que no está preparado para asumir esta posición.	Genera un mal aprendizaje estructural, para ascender debes hacer tu berrinche	Puede generar resentimiento entre los demás colaboradores que han trabajado arduamente para ganarse una promoción. Refuerza el mensaje que esa es la manera correcta de obtener lo que uno desea cuando se tiene una negativa.
	<i>Disminuye</i>	<i>Disminuye</i>	<i>Disminuye</i>

### 2.11 Decisión

En base a los criterios analizados anteriormente decidimos **Dar un ultimátum a Ernesto y ponerlo en periodo de prueba.**

### 2.12 Plan de acción

Para poder implementar esta decisión los abordamos de la siguiente manera:

#### I. ¿Quién debe tomar la decisión?

Como mencionamos anteriormente César Higo es el actor principal el cual ha ocasionado un conflicto interno en su subgerencia.

## II. ¿Qué se necesita?

- Establecer objetivos claros y realistas y el plazo para su cumplimiento, es fundamental que todas las acciones tomadas sean coherentes con las políticas internas y la cultura organizacional de la empresa.
- Establecer un plan de seguimiento y evaluación que servirá de guía durante el periodo de prueba.

## III. ¿Cómo se implementaría?

### ACCIONES PARA ERNESTO

1. Definir junto con María los objetivos y las expectativas a seguir durante un periodo de 3 meses, pudiendo utilizar el esquema SMART (específico, medible, alcanzable, relevante y oportuno)
  - Para este caso, al ser un periodo de 3 meses, inicialmente se le asignaría un proyecto de mejora continua en el proceso de venta de un producto digital, al ser un proyecto con resolución a corto plazo y medible.
  - Establecer el punto de partida de la mejora a realizar (To Be) así como que es lo que se quiere lograr (To Do)
  - Establecer objetivos internos de mediano/largo plazo, para evaluar si realmente cumple con las competencias para asumir una jefatura.
2. Establecer una reunión incluyendo a Ernesto y María, donde se abordará de la siguiente manera:
  - Comenzar con una retroalimentación constructiva, teniendo en cuenta sus fortalezas y debilidades.
  - Comunicar de manera clara y directa a Ernesto sobre la situación y el ultimátum que se le está dando, asegurándose de que comprenda las expectativas y objetivos de desempeño establecidos.
  - Definir claramente las consecuencias del no cumplimiento de las expectativas establecidas, lo que incluye una posible terminación del contrato laboral si no cumple con los objetivos establecidos.

3. Establecer un plan de seguimiento y retroalimentación para evaluar el progreso de Ernesto en el cumplimiento de sus objetivos y en su comportamiento hacia su jefa y su equipo.
  - Pueden establecerse reuniones semanales con María y quincenales con César para monitorear el seguimiento y avance en el desempeño de Ernesto
  - Estas reuniones son importantes para levantar si Ernesto tiene los recursos necesarios para su desempeño.
4. Evaluar periódicamente el desempeño de Ernesto, utilizando las herramientas de seguimiento establecidas, para determinar si está cumpliendo con las expectativas establecidas y tomar medidas según sea necesario.

#### **ACCIONES PARA MARÍA**

Incluirla en el Programa de Líderes (PDL), donde se prepara a los ejecutivos en el desarrollo de competencias directivas, así como habilidades blandas como la capacidad de escuchar y comprender las necesidades y preocupaciones de los demás, la empatía, la capacidad de trabajar en equipo, la capacidad de resolver conflictos y tomar decisiones informadas, entre otras.

#### **ACCIONES PARA TODO EL EQUIPO**

1. Coordinar con RRHH un taller de Lego Serious Play, con el fin de mejorar el pensamiento creativo y la comunicación dentro del equipo.
2. Coordinar con la Business Partner un plan de seguimiento del clima laboral dentro del equipo de María con el fin de identificar dentro del equipo las motivaciones que tienen.

#### **IV. ¿Por qué se implementaría de esa manera?**

##### **Para Ernesto**

Es consciente que Ernesto, es un recurso valioso dentro de la organización, no solo por su experiencia y conocimiento, sino también por la referencia que tiene dentro del equipo.

##### **Para María**

Ser un jefe, no solo implica tener las capacidades operativas suficientes para desempeñar su trabajo, es importante contar con habilidades blandas para interactuar y comunicarse efectivamente con las personas a su alrededor.

Un líder que posee habilidades blandas efectivas puede motivar y guiar a su equipo hacia el éxito, fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y de confianza, y construir relaciones positivas con colegas, clientes y otras partes interesadas.



## Conclusiones

Era martes 23 de octubre, César Higo, Subgerente del área de Proyectos de Transformación de Procesos, seguía en su oficina, ya había tomado su segundo café del día, que solo ocurría cuando terminaba un día laboral con estrés. En ese momento suena su celular, era Sofía, su esposa, lo llamaba para avisarle que ya había realizado la reserva de la parrilla y que había conversado con Catalina, esposa de Ernesto Pácora, para confirmar lo del sábado. Sucedió que, eventualmente, César organizaba una parrilla con sus amigos más cercanos, donde siempre invitaba a Ernesto y a su familia, con quienes había formado una amistad importante, fuera de oficina, hace varios años.

Al día siguiente se realizó la despedida de Jefferson Soto, la cual fue organizada rápidamente dado que, por políticas del banco, si se va a una empresa de la competencia, luego de la renuncia, debe salir inmediatamente.

Era de esperarse que saliera la postulación de la Jefatura de Proyectos de Innovación en la web de oportunidades laborales del banco y en LinkedIn, sin embargo, ya había pasado una semana y no salía nada. La publicación de cualquier postulación es coordinada por recursos humanos con el jefe inmediato superior a la posición, y al parecer, César Higo había pedido que aún no lo publicaran.

Luego de dos semanas, en el Comité general del área, donde los analistas presentan los logros de los proyectos, César aprovechó en avisar, luego del cierre de la reunión, el ascenso de Ernesto Pácora a la posición de Jefatura de Proyectos de Innovación. Para sorpresa de muchos, dado que, en esta oportunidad, no se abrió convocatoria de la posición.



## Referencias

- Alcázar, M. (2018a). *Como mandar bien, Consejos para ser un buen jefe* (Personas y Organizaciones, T. 1), MAG, Lima 2019
- Alcázar, M. (2018b). *Octógono diagnóstico empresarial* (Personas y Organizaciones, T. 4)., Create Space Independent Publishing Platform; 1er edición (25 Febrero 2018) Perú: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Alcázar, M. (2019). *Gobierno de personas en las organizaciones*, 8va edición. MAG Lima 2019
- Ariño, M. (2005), *Toma de Decisiones y Gobierno de Organizaciones*. Ediciones Deusto. España
- Ferreiro P. y Alcázar, M. (2019). *Gobierno de personas en la empresa* (Personas y Organizaciones, T. 3)., Lima
- Great Place to Work (2023). *¿Qué significa ser una empresa Certificada?*. <https://www.greatplacetowork.com.pe/?view=article&id=728:que-es-la-certificacion-gptw&catid=2>
- IESE Business School. (28 de Julio de 2022). *El método del caso*. IESE Business School University of Navarra. <https://www.iese.edu/es/metodo-del-caso/>
- Interbank (2018). *Somos un banco sostenible*. Interbank <https://interbankpe.sharepoint.com/sites/intranetgdh/SitePages/Somos-un-banco-sostenible.aspx>
- Interbank (2018). *Vivimos una cultura basada en valores*. <https://interbankpe.sharepoint.com/:u:/r/sites/intranetgdh/SitePages/Valores%20IBK.aspx>
- Pérez López, J. A. (1991). *Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal*. Madrid: Rialp.
- Pérez López, J. A. (1996). *Introducción a la dirección de empresas. La empresa: organización humana*. Piura: UDEP

## **Anexos**

### **Anexo 1**

Experiencia laboral

#### **ERNESTO PÁCORA**

2005 - 2006.- Representante Financiero en agencias

2006 - 2007.- Representante Guía en agencias

2007 - 2008.- Gerente Asistente en agencias

2008 - 2012.- Asistente de Procesos en el área de Operaciones

2012 - 2014.- Supervisor de Procesos en el área de Operaciones

2014 - 2016.- Analista middle de Proyectos Retail en el área de Transformación de Procesos

2016 - 2018.- Analista senior de Proyectos Retail en el área de Transformación de Procesos

#### **CÉSAR HIGO**

2007 - 2013.- Jefe de Operaciones

2013 - 2017.- Jefe de Proyectos y Transformación de Procesos

2017 – 2018.- Subgerente de Proyectos de Transformación de Procesos

#### **MARÍA QUIROZ**

2013 - 2015.- Analista middle de Proyectos Comerciales en el área de Transformación de Procesos

2015 - 2017.- Analista senior de Proyectos Comerciales en el área de Transformación de Procesos

2017 - 2018.- Jefe de Proyectos Retail



## Anexo 2

### Análisis del caso en base al modelo octógono



**Anexo 3**  
**Organigrama**

