



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

¡JOAQUÍN!, DEJA DE CORRER

Jose García-Suárez, Héctor Salas-
Guzmán

Lima, agosto de 2016

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

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



**PROGRAMA MASTER EN DIRECCIÓN
DE EMPRESAS PARA EJECUTIVOS**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MASTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

¡JOAQUÍN!, DEJA DE CORRER

**JOSE ALEJANDRO GARCÍA SUÁREZ
HÉCTOR REMBER SALAS GUZMÁN**

Lima, 19 de Agosto de 2016



**PROGRAMA MASTER EN DIRECCIÓN
DE EMPRESAS PARA EJECUTIVOS**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MASTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

¡JOAQUÍN!, DEJA DE CORRER

**JOSE ALEJANDRO GARCÍA SUÁREZ
HÉCTOR REMBER SALAS GUZMÁN**

Lima, 19 de Agosto de 2016

A mi esposa María, por confiar en mí y acompañarme en los momentos más importantes de mi vida. A mi hija María Alejandra, por su fortaleza y enseñarme que la vida es un milagro. A mi hijo Diego, por llegar en el momento oportuno; y a mis padres Héctor y Carmen, por su amor y formación.

José

A Erika, mi compañera de vida y mi inspiración para ser cada día mejor persona. A mis hijas Giulia y Flavia por su alegría, a mis padres María Margarita y Héctor, sin ellos no sería quien soy y a Dios por su inmensa bondad y protección.

Héctor

PRÓLOGO

El presente caso nos muestra la realidad que enfrenta un colaborador con perfil directivo en su proceso de formación profesional. En el mundo de hoy de alta competitividad, es cada vez más frecuente que el directivo conviva con situaciones que ameritan tomar decisiones en busca de incrementar el nivel de competitividad de las organizaciones que dirige. Sin embargo, frecuentemente nos encontramos con innumerables casos de personas exitosas profesionalmente pero con un vacío existencial al haber descuidado su plano personal y familiar tratando de alcanzar esta competitividad, presentándose cada vez más en jóvenes directivos.

En nuestro paso por la maestría, hemos aprendido el gran valor que tiene el mantener un balance en los diferentes aspectos de nuestras vidas y que las decisiones son procesos estructurados de mucha responsabilidad. La elección de este caso fue motivada con la finalidad de brindar a jóvenes directivos en etapa de crecimiento profesional y formación familiar, un panorama de las situaciones que se pueden presentar y de las consecuencias que pueden generar sus decisiones.

Agradecemos a los profesores y auxiliares del PAD, por habernos brindado sus sabias enseñanzas, dotar de herramientas y compartir sus experiencias que nos permiten crecer para trascender como directivos.

ÍNDICE

PRÓLOGO.....	III
ÍNDICE.....	IV
RESUMEN EJECUTIVO.....	VI
¡JOAQUIN! DEJA DE CORRER (A).....	8
Banco Plaza en el Perú.....	9
Inicio de Joaquín Andrade.....	10
Primeros cambios en la dirección.....	12
El llamado del Gerente de Canales.....	13
Un nuevo cambio en la plana gerencial.....	14
¡JOAQUIN! DEJA DE CORRER (B).....	26
Un nuevo inicio como Gerente de Agencia.....	27
Las dos caras de un día particular.....	28
Nuevo año, nuevo retos y una decisión.....	30

¡JOAQUIN! DEJA DE CORRER (C).....	38
Primeros días en la nueva agencia.....	39
El uno a uno, tiempo y más tiempo.....	41
Un cambio en el sistema de comisión.....	43
Un incidente fuera del plan.....	45
La reunión con Raúl.....	46
¡JOAQUIN! DEJA DE CORRER (D).....	52
El día de la renuncia.....	52
TEACHING NOTE.....	54
Descripción del caso.....	54
Objetivos pedagógicos.....	55
Desarrollo de sesión y temas de discusión:.....	58
CONCLUSIONES.....	62
BIBLIOGRAFÍA.....	64

RESUMEN EJECUTIVO

El caso “¡Joaquín! Deja de correr” expone las experiencias que tuvo que afrontar Joaquín Andrade en su paso por una institución financiera donde laboró durante 11 años y en la que conoció a su esposa Mariela con quien tiene dos hijos, Lucia y Marco. Inició su línea de carrera a los 21 años como cajero, llegando a ser gerente de agencia en el 2015 siendo este su último puesto al momento de su renuncia. Durante el proceso de formación y crecimiento profesional dentro del banco, desempeñó diferentes posiciones que implicaron cambios en sus horarios y ubicaciones geográficas de trabajo, liderando grupos en diferentes áreas, asumiendo proyectos de expansión y desarrollando vínculos en toda la organización, con un alto grado de compromiso y excelentes resultados, siendo considerado por el banco como un ejemplo para motivar a los demás integrantes de la organización. Joaquín siempre demostró un compromiso hacia la empresa y esto conllevó en su forma de pensar a tomar decisiones que implicaba ceder espacios valiosos de familia en pro del trabajo. Durante esta etapa, los cambios en el entorno externo llevaron al banco a renovar sus mandos directivos y adoptar una nueva estrategia que requería ajustes en sus sistemas de dirección y estructura, sin embargo, la llegada de estos nuevos directivos también trajo un nuevo estilo de dirección. Estos cambios no fueron muy favorables a Joaquín y a esto se sumó enfrentar un proceso de separación con Mariela. El caso está dividido en cuatro partes donde las tres

primeras requieren tomar una decisión por parte de Joaquín y la cuarta culmina con su renuncia. En cada una de las partes, nos encontramos con distintas acciones de los jefes inmediatos que a juicio de Joaquín son injustas y no coherentes con los compromisos asumidos hacia él.

Este caso permite desarrollar temas de procesos y consistencia en la toma de decisiones, racionalización, dimensiones y perfiles del directivo, promoción y línea de carrera, lealtad y comunicación en la organización; sin embargo, por su contenido el alumno también puede profundizar en una variedad de temas adicionales en un contexto de empresa-familia y dirección general debido a las experiencias mencionadas en el caso.

¡Joaquín!, deja de correr (A)

La mañana del 12 de febrero de 2014, Joaquín caminaba por los pasillos de la empresa y no podía dejar de pensar en la decisión que debía de tomar después de salir de la oficina del Sub Gerente de Recursos Humanos de Banco Plaza, con quien discutió acerca de los sucesos ocurridos en los últimos meses. Se preguntaba si debía permanecer en la organización que, según él, le había entregado todo y que en ese momento le daba la espalda, puesto que debía aceptar una degradación en su puesto laboral y sobre todo, enfrentar a sus compañeros de trabajo, quienes vivieron en suspenso un proceso de despidos masivos mientras él era el jefe y ahora estarían al mismo nivel jerárquico dentro de la empresa. Joaquín tenía dos alternativas: la primera, era intentar seguir creciendo profesionalmente, olvidando lo sucedido y dejando el orgullo de lado; y la segunda, renunciar a la organización.

Mientras Joaquín se dirigía a su casa, pensaba en la decisión que debería tomar y cómo ésta afectaría a su familia. No había terminado la universidad, además estaba por postular a la maestría y faltaban seis meses para la operación de su hija Lucía. Ese día era cumpleaños de su esposa Mariela.

Banco Plaza en el Perú

Tienda Plaza llegó al Perú en 1997, con la apertura de su primera tienda por departamentos, en uno de los principales centros comerciales de la ciudad. La necesidad de brindar financiamiento para sus clientes, con la finalidad de incrementar el consumo en las tiendas, llevó a contratar los servicios de una empresa de administración de cuentas de tarjetas de crédito, para desarrollar un producto con la marca de la casa.

El negocio financiero en el Perú se encontraba en crecimiento, los principales impulsores eran los bancos tradicionales, sin embargo, este nuevo modelo de negocio, denominado retail financiero, se volvió sumamente atractivo y se convirtió en una oportunidad para el ingreso de nuevos competidores. En el 2004, Tienda Plaza decide integrarse y formar su propia financiera, así nació Banco Plaza, que después de diez años, en el 2014, ya contaba con una cartera de más de un millón de clientes y una amplia gama de productos, que iban desde tarjetas de crédito hasta préstamos personales, vehiculares y otros productos financieros tradicionales.

Banco Plaza, alineado al plan de expansión de Tienda Plaza, contaba con 23 agencias bancarias, 15 en la ciudad de Lima y las 8 restantes en las principales provincias a nivel nacional. Sin embargo, la desaceleración de la economía del país en los últimos años, provocó la contracción del consumo retail, reduciendo el financiamiento con tarjetas de crédito, que representaba el 75% del negocio, impactando directamente en los resultados financieros del banco. Esta situación, detuvo la expansión y llevó a los directores a buscar nuevos modelos de negocios financieros fuera de la tienda. En esta etapa, en Banco Plaza se cambió al Gerente General y al Gerente Comercial dos veces en menos de dos años, de igual forma hubo cambios en la estructura interna.

Inicio de Joaquín Andrade

En junio de 2004, a los 21 años, Joaquín Andrade, estudiaba Ingeniería de Minas, necesitaba trabajar para generar ingresos que le permitan costear sus estudios. Ingresó al Banco Plaza con el puesto de cajero, dejando temporalmente la universidad. En el trabajo conoció a Mariela que tenía cuatro años laborando en el banco, con la que inicia una relación. En junio de 2006, nace su hija Lucía y es ascendido al puesto de asesor comercial.

El nacimiento de Lucía fue prematuro y con complicaciones, considerada una bebe de alto riesgo, desde su nacimiento estuvo internada durante 50 días con los cuidados necesarios y con el objetivo de superar su condición de riesgo; sin embargo, en todo este proceso Lucía sufrió un derrame cerebral, que le dejó como secuela una parálisis leve, la cual afectó varios aspectos de su desarrollo. Durante el proceso de riesgo y cuidado, Mariela y Joaquín recibieron el apoyo económico de la empresa, a través de un programa, denominado “Plan Solidario” el cual consistía en exponer el caso a la organización y que todos los empleados puedan colaborar en forma voluntaria. Para ellos, más importante fue el apoyo moral y emocional que recibieron de los compañeros de trabajo y principales amigos. Gracia Muñoz, compañera de trabajo y una de las mejores amigas de Mariela, lideraba este apoyo, el 12 de agosto de 2006, envió un correo a toda la organización anunciando que Lucía pasó la prueba de riesgo y fue dada de alta en el hospital (Anexo 1).

A raíz de la condición de Lucía, Joaquín decidió no retomar sus estudios y dedicarse de lleno al trabajo. Poco a poco fue formando un camino dentro del banco y en el 2007 producto de una iniciativa de la empresa, se ganó el derecho de participar de un programa de formación de supervisores y líderes en una de las principales escuelas de negocios. En ese mismo año, recibió un reconocimiento como el mejor

asesor a nivel nacional de los últimos dos años. La suma de estos esfuerzos, le valió a Joaquín el ascenso como supervisor en mayo de 2008, la fuerte demanda de tiempo requerido para esta nueva posición género que en ocasiones descuide a su familia. Al mes de su ascenso, su esposa Mariela, luego de siete años de trabajo en el banco, recibió una carta de despido por una falta grave. Tras un proceso legal, Mariela pudo demostrar que el banco había cometido un error y el Sub Gerente de Recursos Humanos, le propuso reincorporarla, pero Mariela no aceptó, y el banco tuvo que indemnizarla. En todo momento Mariela y Joaquín, se mantuvieron preocupados de que ese proceso no afecte la línea de carrera de Joaquín en el banco. Desde que se conocieron Mariela y Joaquín, siempre habían compartido los mismos horarios (trabajaban los fines de semana hasta el cierre de la tienda) y estaban rodeados del mismo entorno. Ahora Joaquín, se encontraba en un nuevo puesto de trabajo, con nuevas responsabilidades y horarios. En medio de estos cambios, Mariela y Joaquín se casaron, el 30 de abril de 2008, Gracia, la mejor amiga de Mariela, fue testigo de la boda.

En abril de 2009 y luego de un año de supervisor, ante una necesidad del banco de supervisar sus agencias de provincias, le piden a Joaquín que realice un viaje de cuatro días a inspeccionar las operaciones del norte del país. El buen trabajo realizado por Joaquín condujo a que el Gerente Comercial le solicite su apoyo para seguir realizando esa labor, lo que comenzó como un viaje de cuatro días terminó convirtiéndose en su nuevo puesto de trabajo por los próximos dieciocho meses, viajando con una frecuencia regular de diez días a provincias y tres de estadía en Lima. Durante todo este tiempo, tuvo la oportunidad de enriquecer sus conocimientos así como consolidarse en la empresa, obteniendo el reconocimiento de todas las personas del banco con quienes interactuaba, de Lima y provincias, y sobre todo, de sus gerentes.

Un día de noviembre de 2010, a las 32 semanas de embarazo de su segundo hijo, Mariela llama desesperada a Joaquín, estaba sintiendo los mismos síntomas que cuando estaba embarazada de Lucía. Joaquín regresa a Lima preocupado y con el temor de que se repita la historia vivida. Para estar más cerca de su familia, y explicando los motivos, pide a su gerencia una posición estable en su sede principal siendo aceptada.

Marco, el segundo hijo de Joaquín, nació en buen estado de salud en marzo de 2011. Esta llegada fue acompañada con la decisión de reiniciar sus estudios universitarios, ahora en el área de Administración, carrera alineada a su desarrollo profesional dentro del banco. Durante el 2011 y parte del 2012, Joaquín se desempeñó en las áreas de Calidad, Operaciones, Producto, Ventas y Riesgos, lo que le permitió generar relaciones a todo nivel, sobre todo con los diferentes gerentes de primera línea, posicionándose cada vez más en la empresa.

Primeros cambios en la dirección

En el 2012, la plana directiva del Grupo Plaza buscaba establecer una nueva dirección estratégica debido a que los resultados de los últimos años no fueron los esperados. En mayo se concretaron los primeros movimientos con la llegada de un nuevo Director Ejecutivo, Gerente General, Gerente de Recursos Humanos y Gerente Comercial. Estos cambios implicaron nuevos retos para Joaquín, a quien se le encargó liderar las aperturas de nuevas agencias, asumiendo en setiembre el puesto de Gerente de Nuevas Agencias. Este nuevo encargo no agradó a Mariela, dado que representaba un nuevo horario de trabajo para Joaquín. Su preocupación se relacionaba a la próxima operación de Lucía por un problema en sus piernas,

esta situación requería total atención y disponibilidad por parte de ellos, para apoyarla en el proceso de recuperación. Joaquín prometió a Mariela que todo estaría bien y no habría más cambios a futuro.

El llamado del Gerente de Canales

Un cambio en la estructura de la Gerencia Comercial impuesto por el nuevo Gerente General en abril de 2013, propició que Joaquín reciba una nueva propuesta de parte de Carlos Sánchez, recientemente nombrado Gerente de Canales, para que acepte ser el Jefe Zonal de Ventas Sur, un puesto nuevo en la estructura de la empresa (Anexo 2). Joaquín no aceptó, por el compromiso con Mariela y además, porque estaban a puertas de realizarle una segunda operación a Lucía, esta vez, a la cadera, la cual demandaría mayor dedicación que la intervención anterior. Transcurridos veinte días de la negativa a la propuesta de Carlos, Joaquín recibe su visita, este le manifiesta que era importante que acepte la propuesta por ser un pedido expreso del Gerente General, y representaba una gran oportunidad para él. Joaquín evaluó la situación, era consiente que con 30 años y sin haber culminado aún la universidad, sus posibilidades de crecimiento se limitarían si no aceptaba, por lo que considero que lo más conveniente para él, era quedar bien con los nuevos jefes. Aceptó la propuesta, sin embargo, esta decisión no fue conversada con Mariela, quien se sintió afectada con los cambios. Para esa fecha, Joaquín y Mariela habían hecho su plan de actividades, en donde todas las acciones estaban debidamente coordinadas, por ejemplo, Joaquín era el responsable de llevar a Lucía todos los días al colegio y a sus terapias, todo cambio de horario representaba complicaciones.

Después de desempeñarse en su primer mes como Jefe Zonal de Ventas Sur, Joaquín recibe una invitación no habitual de Gabriel Zeta, Director Ejecutivo del Grupo Plaza, quien tenía la idea de realizar -por primera vez en la organización- un video que refleje la historia de un colaborador de cada una de las empresas del grupo. Joaquín, había sido elegido después de una votación de los gerentes de primera línea como representante del banco, le pidieron su autorización para poder ingresar a su seno familiar y grabar un video que sería proyectado a toda la organización el día del vendedor, que es el evento más importante de la empresa, en el que se reúne a los 1600 colaboradores del grupo. Joaquín convenció a Mariela de realizar el video argumentando que era un reconocimiento al esfuerzo y dedicación de todos esos años. Mariela aceptó y el video llamado “Camino de Éxito” fue presentado en el evento realizado a fines de junio, Joaquín recibió una carta de agradecimiento de Gabriel (Anexo 3). En setiembre del mismo año se concretó con éxito la segunda operación de Lucía, en las caderas, de acuerdo a lo planificado.

Un nuevo cambio en la plana gerencial

En setiembre de 2013, se anunció la renuncia del Gerente General y del Gerente Comercial, que solo llevaban dieciséis meses de trabajo, esto causó preocupación en toda la organización, pues traería un nuevo cambio en la plana gerencial del banco en menos de dos años. Así, en octubre se contrató a Raúl Mejía como Gerente Comercial, quien había trabajado en el grupo entre 1999 al 2003; a diferencia de su antecesor, Raúl llegó con cambios ya definidos y aprobados por la alta dirección, por ejemplo, un plan de movimiento de personal y un presupuesto para reestructurar la organización.

Uno de los primeros cambios a implementar estaba relacionado a las personas, el cual se denominó *“eficiencia comercial”*. Este plan consistía en un cambio en la estructura actual y en la línea de reporte de la gerencia comercial y canales, unificando y creando nuevos puestos, tanto a nivel staff, como de personal de soporte que trabajaba en la central y en las agencias. En la primera reunión de presentación del nuevo plan, donde participaron Carlos y Joaquín, se mostró la nueva estructura de la Gerencia de Canales (Anexo 4). Una vez acabada la reunión, Joaquín no podía dejar de mostrar su preocupación, debido a que en esta nueva estructura, el puesto de Jefe Zonal de Ventas que desempeña conjuntamente con Pedro Lazo, Sur y Norte respectivamente, no estaba contemplado en el nuevo organigrama. Joaquín y Pedro, se reunieron con Carlos en su oficina para estudiar los cambios, conocer cuáles serían sus roles y cuáles serían sus lugares en esta nueva estructura. Carlos les comentó que aún no estaba todo totalmente definido, pues se estaba solicitando a la Dirección la aprobación de dos puestos nuevos, pero que aún estaba pendiente de respuesta, dado que la parte inicial del proceso estaba enfocado en reducción y ahorro, sin embargo, les indicó que durante el proceso de transición, funcionalmente y en forma interina asumirían el puesto de Gerentes Zonales (puesto no existente en la estructura formal del banco), manteniendo sus posiciones originales y condiciones salariales vigentes en la planilla hasta la aprobación final de la estructura.

En una reunión posterior con Carlos, Joaquín le manifestó su preocupación real, sabía que había apostado por la anterior Gerencia General y que asumió cambios a pesar que su hija se encontraba en un proceso de recuperación de la operación a la que fue sometida. En el 2014 tenía programada una tercera operación que también requería toda su atención y además aún se encontraba en octavo ciclo de su carrera. Le comentó a Carlos que ante una eventual salida no podría conseguir las

condiciones mínimas que le puedan asegurar reinsertarse laboralmente y velar por su seguridad familiar. Carlos le ofreció su compromiso de que estos cambios no lo afectarían, y que lejos de eso, estaba bien considerado por la empresa, que era importante que apoye el proceso de transición y que recibiría todo el apoyo por parte de las diferentes gerencias para que pueda ser considerado en una de las posiciones nuevas. Así el 31 de octubre, la Gerencia de Canales envía un circular a la organización donde se comunican los cambios (Anexo 5). Uno de los primeros encargos para Joaquín y Pedro, era organizar la ejecución de la desvinculación de 32 personas de la organización, entre gerentes, jefes y supervisores, donde el 30% tenía una antigüedad mayor a 10 años en la empresa, para lo cual se formó un equipo integrado por las Sub Gerencias de Recursos Humanos, Finanzas, Procesos y por el lado de la Gerencia de Canales, el Gerente de Canales y los Gerentes Zonales Interinos.

Al asumir este encargo, Joaquín de 31 años, tuvo que participar en la elaboración de la lista del personal a desvincular. Los criterios definidos como regla fueron la productividad de los últimos seis meses, resultados de la última encuesta de clima laboral, antigüedad laboral y potencial, siendo este último el único indicador cualitativo. Al definirse la lista final, Joaquín se topó con una realidad poco deseada, en ella se encontraban compañeros de trabajo y amigos que acompañaron a él y Mariela en los momentos más complicados del nacimiento de Lucía. Una de las personas que se encontraba en la lista, era Gracia Muñoz, quien en ese momento se desempeñaba como supervisora de una de las agencias. Joaquín decidió compartir con Mariela la difícil situación que estaba afrontando en la empresa. Sin embargo, debido a los últimos eventos ocurridos y la forma como Joaquín venía tomando las decisiones, se había generado en ella una actitud de rechazo, incluso en una de las conversaciones Mariela le recordó su mala experiencia de su salida del banco. A

raíz de esta situación, Joaquín optó por no comentarle a Mariela de la próxima salida de Gracia y del plan de desvinculación.

La mañana del 05 de febrero de 2014, se comunicó el plan de salida a las jefaturas que debían participar en el proceso y cuya ejecución debía durar dos días. Se convocó en Lima a una reunión de emergencia con los gerentes de agencia que no estaban considerados en la lista, para los gerentes en provincia la conexión fue vía teleconferencia. Se explicó la situación y a su vez, se asignaron grupos responsables entregándoles un documento con las pautas y consideraciones a seguir durante la desvinculación. Este documento contenía preguntas frecuentes con sus respuestas, de igual forma se entregó el speech de cese (Anexo 6). Joaquín tenía en su haber ejecutar la salida de 4 gerentes y 5 supervisores, entre los cuales, se encontraba Gracia y para el segundo día, tenía como responsabilidad cerrar el 50 % de todos aquellos procesos que no fueron exitosos en una primera instancia. Así se hizo y el 6 de febrero, por la tarde, se envía al Directorio el estado final con una efectividad del 96%, solo hubieron 2 casos que no se cerraron por diferentes motivos. Al momento de la desvinculación de Gracia, ella no entendió los motivos y le manifestó a Joaquín que no le perdonaría lo que le estaba haciendo, aduciendo que era un tema personal. Mariela al tomar conocimiento de lo ocurrido, también le recriminó a Joaquín la falta de confianza por no compartirle el detalle de lo que estaba por ocurrir y le dejó entrever que algo más pudo hacer por ayudar a su mejor amiga, testigo de matrimonio y quien la apoyó en los momentos difíciles. Joaquín sentía que, en el momento más complicado de su carrera, por primera vez no tenía el apoyo de Mariela, quien le manifestó su deseo de que la empresa no hiciera lo mismo con él, esto último Joaquín lo tenía muy interiorizado. En los últimos tres meses hasta ese día, Joaquín vivía pensando si él también estaría incluido en el plan de eficiencia.

Cuando todo el proceso de desvinculación se había definido como culminado, Carlos convocó a una reunión con la finalidad de calmar el clima laboral que se vivía en el banco, consolidar el equipo que quedaba y comunicar la visión de futuro de la empresa. Esta reunión se llevó a cabo el 10 de febrero, en una de las salas de la sede principal y participaron todas las jefaturas de la gerencia de canales, un aproximado de cien personas. Joaquín se encontraba en la primera fila al momento de la exposición, Carlos estaba presentando y hablando con el equipo cuando apareció Raúl, el Gerente Comercial y solicitó un espacio para brindar unas palabras:

“Señores, tranquilos, ya pasó el proceso y somos los que somos. Por cierto, ya contratamos personal capacitado para asumir los puestos de Gerentes Regionales, una posición nueva en la estructura y que reportaran a Carlos”.

Al momento de la comunicación de Raúl, que no estaba dentro de lo esperado por Carlos, todos voltearon a mirar a Joaquín quien se había quedado literalmente mudo y desenchajado, internamente no tenía claro que estaba ocurriendo y varias preguntas rondaban en su mente, durante todo lo que quedó de la reunión, ¿personal capacitado?, ¿ya aprobaron y contrataron?, ¿reportarán a Carlos?, ¿y el interinaje, porque no nos consideraron en el proceso?, ¿es el lugar correcto para enterarme y que lo anuncien?, ¿Carlos no sabía?, ¿debí haber apoyado todo esto?, ¿cuál es el siguiente paso?....

Ahora, Joaquín se enfrentaba a una situación inesperada, no se le había comunicado con anterioridad de la contratación de los nuevos gerentes regionales y consideraba que lo habían expuesto, por la forma como se anunció, sabía que su puesto actual no estaba considerado dentro de la nueva estructura. Al día siguiente, se reunió con Carlos en una cafetería cerca de la oficina, él se disculpó a título

personal e intentó explicarle lo ocurrido indicando que no era su decisión y que no estaba bajo su control. Posterior a ello, se reunieron en una oficina de recursos humanos con el Sub Gerente del área, en esa reunión le ofrecieron una disculpa formal de parte de la empresa, manifestándole que era un personal valioso para la organización y que el deseo de la empresa era que se quede, pero que tenía que alinearse a la nueva estructura, para lo cual debería aceptar una degradación en el puesto y firmar como gerente de agencia. Sin embargo, debido a los últimos sucesos, como segunda opción también le brindaban la oportunidad que decida su salida con todos sus beneficios. Culminada la reunión, Joaquín le solicitó un permiso a Carlos para retirarse a su domicilio y salió rápidamente de la oficina.

Anexo 1

-----Mensaje original-----

De: Gracia Muñoz

Enviado el: sábado, 12 de agosto de 2006 21:11

Para: Banco Plaza

Asunto: Lucía paso la prueba

Señores:

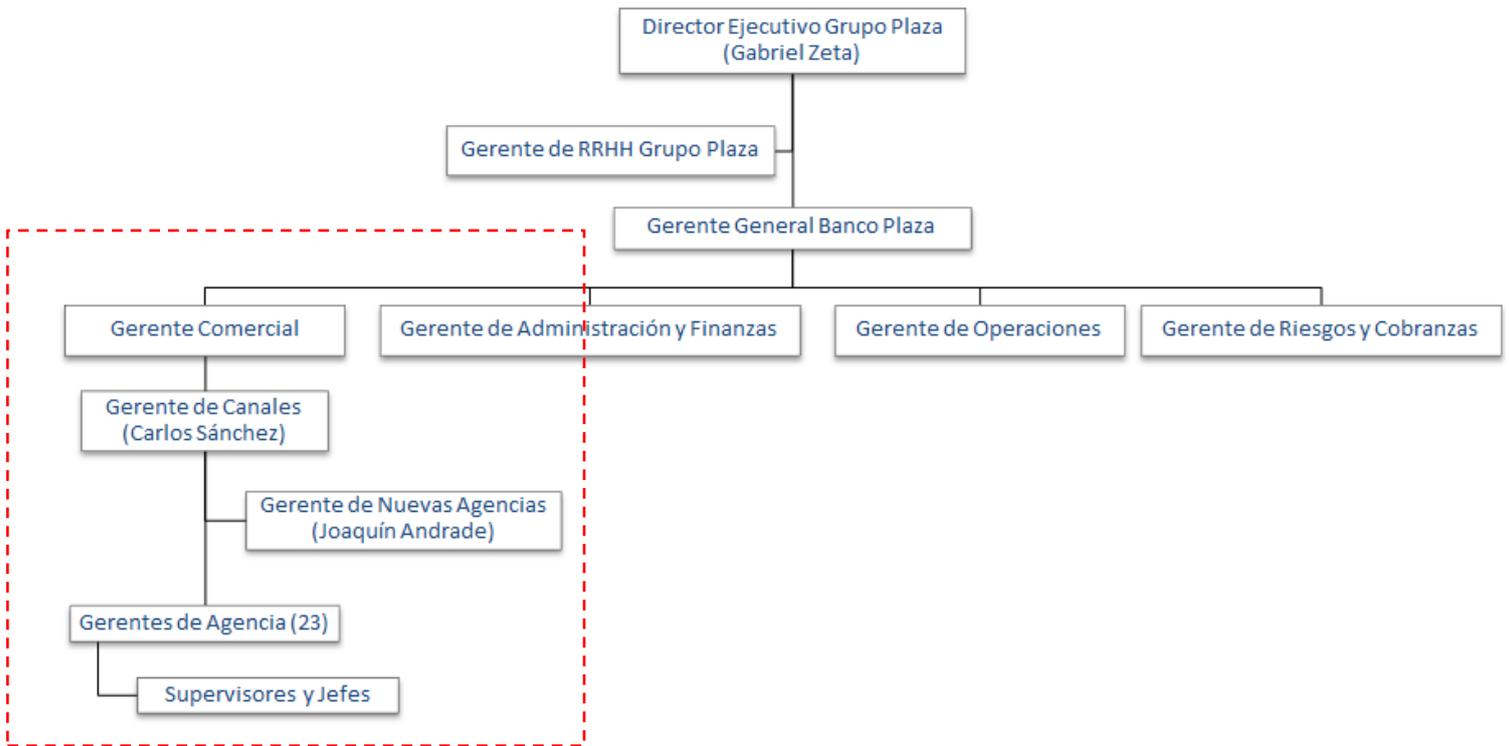
El día de hoy converse con Mariela y a que no saben, ¡Lucía salió del hospital! Es cierto, hoy le dieron de alta a la bebita por la que muchos de nosotros nos movilizamos y apoyamos con el plan solidario en junio, Mariela y Joaquín están más que agradecidos y felices. Sé que hay mucha más personas que colaboraron y que no se encuentran en la lista de arriba, si saben quiénes son y tienen oportunidad de conversar con ellos, por favor díganles de parte de Mariela que les agradece de todo corazón el haberla apoyado en el momento más difícil por el cual ella estaba pasando. Si la bebe esta fuera de peligro, es gracias a las ganas de vivir que tuvo y a las suplicas a Dios que hicimos todos por ella. Nos queda en el corazón que ella salió adelante, una vez más muchísimas gracias.

Gracia Muñoz

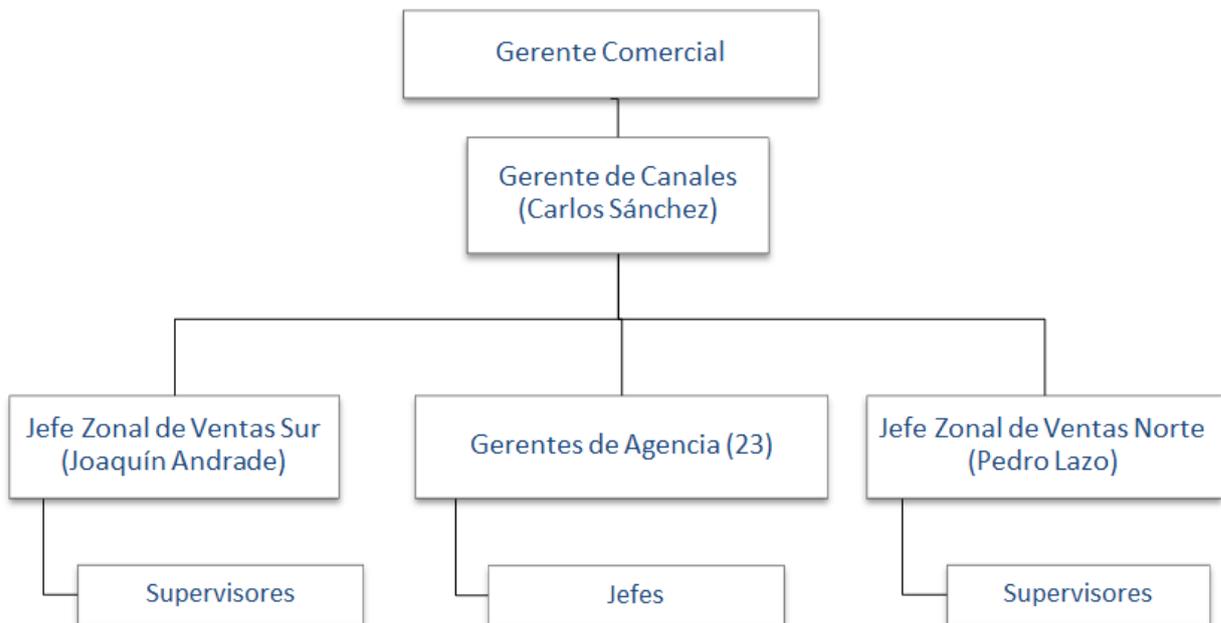
Asesor Comercial

Banco Plaza

Anexo 2
Estructura Gerencia Comercial – Setiembre 2012



Estructura Propuesta Gerencia Comercial – Mayo 2013



Anexo 3

Camino de Éxito

Joaquín,

Las historias de éxito se construyen en Plaza día a día y tienen una potente capacidad de motivar e inspirar a todos los que formamos parte de esta maravillosa familia, creando un entorno positivo y ayudando a otras personas a evolucionar.

Tu historia es realmente motivadora y nos enseña que luchando por nuestros sueños y ayudando a otras personas a alcanzar los suyos, es como lograremos el éxito rotundo.

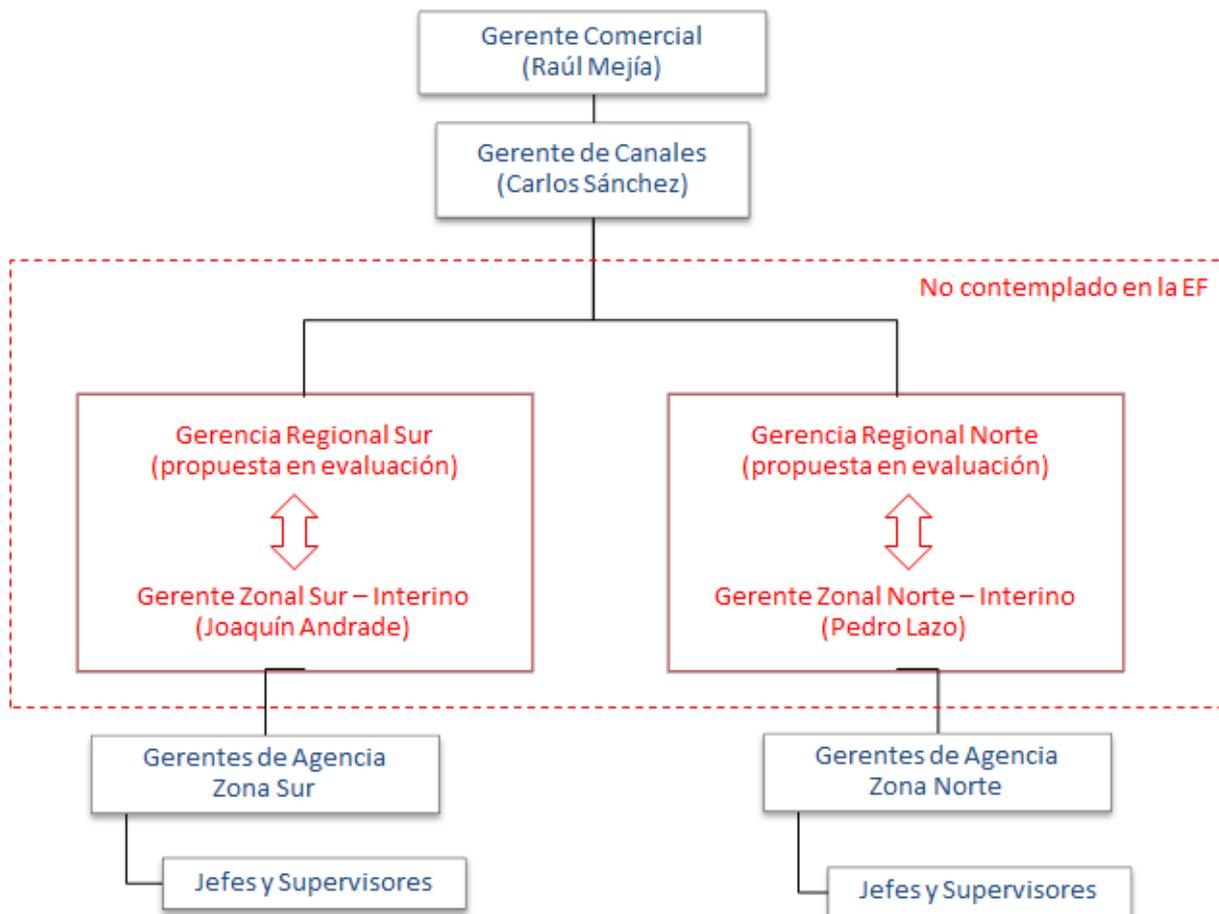
Gracias por compartir con nosotros, tu motivadora historia de éxito y logro, por cumplir una labor excepcional, por identificarte con nuestros sueños y ser parte de este gran equipo!

Gracias!

Gabriel Zeta
Director Ejecutivo

Anexo 4

Nueva Estructura Gerencia Comercial – Noviembre 2013



Anexo 5

Circular N° 0008 10 2013

Fecha: 31 de Octubre de 2013

De: Gerencia de Canales

Para: Gerentes, Jefes de Operaciones y Supervisores de Agencia

Asunto: Cambio de la Estructura y Línea de Reporte.

Tema:

Con relación a los cambios en la Gerencia Comercial y la Gerencia de Canales; a partir del 01 de noviembre la estructura, línea de reportes y supervisión quedara de la siguiente manera.

1. Joaquín Andrade y Pedro Lazo asumirán temporalmente la función de Gerentes Zonales de las Agencias distribuidos en Zona Sur y Zona Norte respectivamente.
2. Los Gerentes de Agencias reportaran directamente a los Gerentes Zonales.
3. Los Supervisores de Plataforma, Supervisores de Ventas, Supervisores de Seguros y los Jefes de Operaciones le reportaran directamente a los Gerentes de Agencias.
4. Todos los cambios, rotaciones y/o promociones de personal deben ser coordinados con los Gerentes Zonales de las Agencias y autorizados por Carlos Sánchez.

Agradeceremos hacer extensivo esta comunicación al personal a su cargo, realizando la firma correspondiente en el presente documento en señal de recepción y conformidad.

Firma Gerente de Agencia:

Firma de los involucrados:

Anexo 6

SPEECH

Estimado(a)..... (Nombre del colaborador(a):

Debemos informarte que debido a motivos de reestructuración organizacional del Banco Plaza, la empresa requiere de un perfil distinto para desarrollar nuevas funciones que se modificarán al cargo que hoy desempeñas, por lo que no es posible mantener la relación laboral que nos vincula.

En ese sentido, desde el día de hoy.....de.....febrero de 2014, se prescindirán de tus servicios. Esta decisión ya ha sido tomada y no hay posibilidades de reconsideración y por el momento no hay opciones de reubicación. Sin embargo tu CV quedará en nuestra base de datos para convocarte en un futuro, en caso de abrirse alguna vacante acorde a tu perfil.

Cabe precisar que la empresa al ser consiente de este cambio en tu estilo de vida está ofreciendo el pago de una suma de dinero, la cual es calculada conforme a ley, a través de la suscripción de un convenio por mutuo acuerdo (mostrar el convenio en ese momento), con lo cual te permitirá continuar con tu vida normalmente por un periodo suficiente hasta que consigas reubicarte laboralmente.

¡Joaquín!, deja de correr (B)

A pesar de los últimos eventos, Joaquín decidió seguir en la empresa, con el apoyo incondicional de su esposa. Tomó unas cortas vacaciones y al regreso se reunió con Raúl para definir las condiciones económicas y laborales con las cuales se mantendría en la empresa. Tras la negociación con las áreas encargadas se definió que tomaría el puesto de Gerente de Agencia de una nueva sucursal. Joaquín, veló en todo momento de la negociación y conciliación por tres aspectos que él considera importantes: primero, no afectarse económicamente respecto a los ingresos que había percibido en el último año; segundo, horarios flexibles que le brinden espacio para poder seguir su proyecto de estudios y como tercer punto, esta agencia se formaría con personal seleccionado por él en su totalidad. Como parte del acuerdo, adicionalmente, la empresa emitió una carta de recomendación (Anexo 7), para que pueda presentar su postulación a una de las escuelas de negocio más prestigiosa del país, si bien aún se encontraba cursando el noveno ciclo de la universidad, estaba en el quinto superior de su promoción y culminaría su carrera antes del inicio de la maestría en setiembre del mismo año, este proceso fue exitoso y fue aceptado en mayo.

Un nuevo inicio como Gerente de Agencia

Ya en su nuevo cargo y participando en el proceso de formación de la agencia, Joaquín volvía a trabajar en el horario de tienda, que implicaba trabajar los fines de semana y salir de la oficina a las diez de la noche la mayoría de los días. Rápidamente su nivel de compromiso con este nuevo proyecto y las ganas de demostrar a sus jefes lo equivocados que estaban al no darle una oportunidad de ascenso, ocasionó un gran descuido en su vida familiar. Si bien antes, ya había pasado por etapas de cambio similares, en esta oportunidad su deseo personal lo llevó a que desarrolle esta experiencia de forma más intensa. La relación con la empresa ya no fue la misma, más aun con la presentación, en junio, de Roberto Moreno y Luis Salcedo como Gerentes Regional Sur y Norte, respectivamente. La llegada de ambos coincidió con la decisión de Raúl de reemplazar a Carlos por Pedro Valle, en el puesto de Gerente de Canales. En el plano familiar, Joaquín le dedicaba menos tiempo a su familia y esto generaba discusiones con Mariela.

En los últimos tres meses, a pesar de que Joaquín tenía un acuerdo pactado con la empresa respecto a su remuneración, se suscitaron incumplimientos con sus pagos, porque no se estaba respetando los montos acordados. Joaquín no dudó en manifestar vía telefónica y mail, lo que estaba ocurriendo a Oscar, Sub Gerente de Recursos Humanos (Anexo 8); sin embargo, no encontró una solución por lo que exigió una reunión con Pedro para asegurar se cumpla con la parte del acuerdo. Pedro había dado la instrucción que no se pague lo estipulado, argumentando que el sueldo de Joaquín estaba fuera de la escala salarial y que esta situación podría generar contingencias laborales por tener condiciones diferentes a sus pares, su intención era forzar una nueva negociación, con la finalidad de indemnizar y ajustar el sueldo de Joaquín, esto no fue aceptado por Joaquín, quien manifestó que

cualquier negociación futura se daría siempre y cuando se regularice lo pendiente. En consecuencia, Pedro no tuvo más que aceptar y gestionar la regularización, en respuesta a esto Joaquín envió un mail a Pedro agradeciendo por su interés en el caso y predisposición a solucionarlo a pesar de no estar de acuerdo con la forma como la empresa había negociado meses atrás con Joaquín (Anexo 9). Este último evento, reforzó en Joaquín la decisión de no pedir en lo posible a la empresa apoyo alguno, y así evitar problemas y condicionamientos futuros.

Las dos caras de un día particular

Próximo a la tercera operación de Lucía, programada para el jueves 18 de setiembre, día de descanso de Joaquín, recibió la noticia que Pedro había cambiado la fecha del comité de gerentes para ese jueves, esto conllevó que Joaquín converse con Roberto para indicar que por la operación de su hija no podría asistir, siendo aceptado. La operación se llevó a cabo con normalidad y Joaquín recibió las llamadas de Pedro y Raúl, quienes le deseaban bienestar, algo que Joaquín valoró mucho por tratarse de su hija. Paralelamente a la recuperación de Lucía, un 26 de setiembre, Joaquín empezó sus clases de maestría.

El domingo 12 de octubre, por la noche, Joaquín estaba en su oficina cuando recibió la llamada de Roberto, quien le comentó que le estaría cursando una amonestación escrita por no haber cumplido con un procedimiento acordado en el comité de gerentes, algo que sorprendió a Joaquín considerando que ese día no participó de la reunión por la operación de Lucía y no había recibido una comunicación formal de dicho procedimiento, entendió que era un error por parte de Roberto. Grande fue la sorpresa de Joaquín al confirmar que efectivamente Roberto le había enviado

minutos después de la conversación una carta de amonestación vía mail con fecha de emisión 9 de Octubre (Anexo 10). Después de un correo de descargo presentado por Joaquín, Roberto respondió días después confirmando la amonestación y dando el tema por cerrado (Anexo 11). Este evento provocó que Joaquín, al llegar a su casa ese día malhumorado descargue su molestia en su familia, desarrollándose una discusión con Mariela. La acumulación de lo ocurrido en los últimos meses y el actuar de Joaquín en todo ese tiempo, generó que Mariela tome la difícil decisión de separarse. Joaquín logró convencer a Mariela para mantenerse en casa hasta tomar una decisión de su futuro.

En noviembre, después de seis meses de gestión la agencia venía caminando en forma óptima. Los buenos resultados de gestión comercial y de clima laboral venían acompañando a Joaquín. En el plano personal venía cursando el primer ciclo académico en la maestría y en lo familiar trataba sin éxito de revertir su separación con Mariela. En ese mismo mes, Pedro buscó a Joaquín en su oficina para hacerle una propuesta de cambio. Le pidió contar con él en la agencia de Las Moras. En ese momento, Pedro tenía problemas con esa agencia, era una sucursal de las más antiguas e importantes de la cadena, cuyos resultados estaban por debajo de lo esperado, además de tener problemas con el sindicato, dado que los principales representantes sindicales estaban asignados en esta oficina y la estrategia corporativa estaba enfocada en gestionar y cambiar dicha situación. Ante esto, Joaquín le explicó a Pedro los motivos por los cuales no podía aceptar su propuesta, le manifestó que una de las cosas que había cuidado y negociado para seguir en la empresa, era tener un ingreso económico seguro, estar en una oficina que le permita formar y brindar espacios para poder estudiar con tranquilidad; sin embargo, la propuesta de Pedro era totalmente opuesta a las expectativas de Joaquín, dado que la agencia de Las Moras no había llegado a sus metas en el último año, se

encontraba a mayor distancia de su hogar y centro de estudios; y sobretodo tenía graves problemas de clima laboral (el más bajo resultado de la empresa). Pedro decidió entender y aceptar los argumentos de Joaquín; sin embargo, le hizo saber que estaba perdiendo a un gerente potencialmente bueno y que podía contribuir más a la empresa, más aún si consideraba que Joaquín estaba ganando por encima de la banda salarial.

En la reunión de cierre de año de 2014, la agencia que lideraba Joaquín fue reconocida por obtener el puntaje más alto en la encuesta de clima laboral conseguido por una sucursal desde su ingreso a este sistema de medición en el 2012 (96/100), a esto se sumó sus buenos resultados comerciales. Sin embargo, en el plano personal, Joaquín pasaba un momento crítico, el 01 de enero de 2015, a raíz de todo lo ocurrido en el año anterior y a pesar de sus intentos por revertir la situación, Mariela le pide que deje su casa, para ella la situación era insostenible. Para Joaquín, fue un momento muy duro, no esperaba pasar un nuevo año fuera de casa y no quería dejar a su familia.

Nuevo año, nuevo retos y una decisión

El 09 de enero de 2015, Joaquín y todos los gerentes fueron convocados a una reunión de inicio de año. Casi culminada la reunión, Pedro llamó a seis gerentes, incluido Joaquín, para comunicarles que la empresa había decidido cambiarlos de oficina y que este cambio responde a las necesidades del negocio, le informó a Joaquín que a partir del lunes 12 era trasladado a la agencia de Las Moras. Pedro no brindó oportunidad a que se realizara comentario alguno y saliendo de la reunión

se confirmó que la comunicación ya se había enviado vía mail a las diferentes gerencias (Anexo 12).

A raíz de esta comunicación, Joaquín pide a Pedro una reunión. Pedro le indicó a Joaquín que no había una segunda opción, la empresa consideraba que estaba sobrevalorado económicamente si no se cambiaba de agencia y que por su perfil era un gerente con capacidad para liderar y sacar adelante la sucursal de Las Moras que estaba complicada. Por otro lado, le dijo que esta era una gran oportunidad para reinsertarse en el camino de crecimiento y que en lo personal, él no tenía la culpa de nada de lo ocurrido antes de su llegada. Él le ofrecía brindarle todo el apoyo con los horarios para su maestría y otros aspectos que podían favorecer su gestión, puntualmente le pidió que se olvide de todo lo ocurrido y que confíe en él, pero que no había otra opción. Joaquín, recalcó que no se estaba respetando el acuerdo, sentía que se estaba atropellando su derecho y que evaluaría la situación.

Acabada la reunión, Joaquín evaluaba su situación. Una opción era proceder e intentar hacer valer los acuerdos y volver a su anterior agencia, sin embargo, era consciente que implicaría cerrar las futuras puertas de crecimiento por mantener una posición contraria a lo deseado por su jefatura; la otra opción era aceptar el cambio propuesto y confiar en Pedro, lo cual implicaba, trabajar lejos de su casa y centro de estudio, ir a una agencia con el peor clima laboral, lidiar con los dirigentes sindicales que trabajaban en dicha sucursal y potencialmente ganar menos por los resultados que la agencia venía obteniendo en el último año. En el plano personal, debía intentar recuperar la relación con Mariela y compartir más tiempo con su familia, en medio de la situación que atravesaba, todo esto a puertas de iniciar el segundo ciclo en la maestría.

Anexo 7

Lunes, 15 de abril de 2014

Comité de Admisión **Maestría en Dirección**

Escuela de Negocios

Estimados,

Por medio de la presente nos permitimos recomendar a Joaquín Andrade para que sea admitido en el programa de Dirección que imparte su institución. El Sr. Andrade actualmente se encuentra laborando en nuestra empresa desempeñando el cargo de Gerente de Agencia, demostrando desde su incorporación en junio 2004, responsabilidad y eficiencia en el desarrollo de sus funciones. Posee mucha iniciativa, y realiza todos los trabajos con gran desenvoltura aun en casos de mucha presión. Trabaja muy bien en equipo y siempre está disponible para ayudar, y escucha a sus superiores, motivos por el cual ha desarrollado una línea de carrera constante y ha tenido encargos importantes, siendo bien considerado para futuros proyectos de la organización.

En general, consideramos que es un muy buen candidato para participar en el programa dado que va contribuir a su crecimiento personal y profesional, así como al de nuestra organización.

Sin otro particular
Atentamente

Sr. Oscar Miranda
Sub Gerente de Gestión de Personas

Anexo 8

De: Joaquín Andrade

Enviado el: martes, 07 de octubre de 2014 02:33 p.m.

Para: Oscar Miranda

Asunto: Esquema Joaquín Andrade

Oscar,

Tal como lo conversamos, ya son tres meses que no se cumple con lo que corresponde según mi alcance comercial. Sé que me están abonando el monto de S/ XXX para no perjudicarme pero eso no quita que no estén cumpliendo con lo acordado. El punto es que acepté cambiar mi esquema remunerativo y mi posición (reestructuración interna) bajo estas condiciones, sin considerar que tuve que sacrificar otros aspectos como horario, ubicación y otros.

Gracias por la confianza y el apoyo, la consideración es recíproca.

Quedo a la espera de tu respuesta

Joaquín

Anexo 9

De: Joaquín Andrade

Enviado el: sábado, 08 de noviembre de 2014 12:40 p.m.

Para: Pedro Valle

Asunto: Regularización

Importancia: Alta

Pedro, en primer lugar muy agradecido por el tiempo y el interés mostrado en estos casos (es algo que sin duda el equipo lo valora mucho). Con respecto a la alternativa de resarcir en caso acepte el ajuste en la remuneración, te comento que siempre estoy abierto a evaluar las opciones y que una propuesta con esas características es atractiva y conveniente para todos; sin embargo, mientras que la empresa tenga pendiente de pago por los meses de gestión de agosto, setiembre y octubre (ahora noviembre), es difícil tener la lucidez para evaluar una propuesta así y lo único que haría sería no responder a la altura de tu atención.

Como comprenderás, una cosa es evaluar un resarcir por algo que dejaría de ganar a futuro pero que se compensa con otros aspectos que también valoro (esto es contigo y lo agradezco), y otra cosa es resarcir a futuro incluido un pasivo, como el que en tres meses no me hayan cumplido con lo acordado y afectado en varios aspectos (incluido el tener que volver a tocar este tema y molestarte por algo que entiendo no se debió manejar así). Los criterios son distintos en cada caso.

En lo personal es importante que se resuelva lo pendiente hasta hoy y si consideran que una forma de resolver esta brecha es elaborando una propuesta similar a la que conversamos, en todo caso que lo manifiesten y definiré mis criterios al momento de evaluar. Menciono todo esto con el único afán de no fallarte ya que considero que si la propuesta viene por tu lado no debería ponderar aspectos pasados que hoy no están resueltos.

Quedo a la espera de tus comentarios para poder resolver ese impase a la brevedad posible.

Saludos
Joaquín

Anexo 10

Lima, 9 de octubre de 2014

**Señor
Joaquín Andrade**

Presente.-

Nos dirigimos a Ud. a fin de comunicarle lo siguiente:

En nuestro último comité mensual se resaltó la importancia de presentar puntualmente los reportes de los productos. Pese a la importancia de esta información para el negocio, y habiendo resaltado el necesario envío puntual del reporte, **usted no cumplió con lo solicitado.**

Le pedimos a través de la presente comunicación, que procure tener mayor cuidado en la ejecución de sus labores a fin de evitar que este tipo de situaciones impacten de manera negativa en los resultados del negocio.

Asimismo, le recordamos que el Reglamento Interno de Trabajo establece en sus artículos 65° y 66°:

Artículo 65: *Es deber de todos los empleados cumplir con las funciones inherentes al puesto que desempeñan, con honradez, lealtad, dedicación y eficacia.*

Artículo 66°: *Los empleados están obligados a respetar y cumplir con las directivas que les pueda ser impartida por sus superiores, para la correcta ejecución de las labores para las cuales han sido contratados, así como también observar un comportamiento correcto durante la ejecución de las mismas.*

En ese sentido, le exhortamos a que en próximas oportunidades procure presentar la información que le requerimos dentro de los plazos establecidos.

Sin otro particular,

Roberto Moreno
Gerente Regional Sur

Anexo 11

De: Roberto Moreno
Enviado el: domingo, 26 de octubre de 2014 10:59 p.m.
Para: Joaquín Andrade
CC: Pedro Valle
Asunto: RE: Carta de Amonestación

Joaquín, se mantiene la carta de amonestación enviada y se adjuntara tu descargo como respuesta a la misma.

Roberto

De: Joaquín Andrade
Enviado el: miércoles, 15 de octubre de 2014 11:20 a.m.
Para: Roberto Moreno
CC: Pedro Valle
Asunto: RV: Carta de Amonestación
Importancia: Alta

Roberto,
Tal como lo conversamos el lunes, estoy sorprendido por la carta de amonestación y sobre todo por la forma.
En primer lugar, sería importante que el documento indique la fecha en que se incurrió en la falta o no se cumplió. Algo que no puedo deducir leyendo el texto y que pude aclarar en nuestra conversación. Líneas abajo explico los motivos por el cual considero que no amerita esta sanción:

La carta dice: En nuestro último comité mensual se resaltó la importancia de presentar puntualmente los reportes.

1. No participé del comité porque ese día me correspondía descanso y estaba acompañando a mi hija en su operación. Algo que tenías conocimiento.
2. No tenía conocimiento bajo ninguna vía (verbal, mail u otro) de la instrucción en lo que respecta a la hora. Después del comité nos reunimos varias veces y no me informaste nada.
3. Siempre he cumplido con mis responsabilidades siendo reconocido por ello.

Te agradeceré me confirmes la recepción y quedo atento a tus comentarios.

Joaquín

De: Roberto Moreno
Enviado el: domingo, 12 de octubre de 2014 08:23 p.m.
Para: Joaquín Andrade
CC: Pedro Valle
Asunto: Carta de Amonestación

Joaquín, adjunto la carta de amonestación conversada.

Roberto

Anexo 12

De: Pedro Valle

Enviado el: viernes, 09 de enero de 2015 12:05 p.m.

Para: **Asunto:** Cambios en la organización de Canales

Importancia: Alta

Estimados:

Comparto con ustedes la rotación de Gerentes de Agencia que rige desde el lunes 12 de enero del presente. Hoy por la tarde se bajara esta información a los gerentes en nuestro primer comité 2015.

	Gerentes de Agencia	
Agencia	Entra	Sale
Las Moras	Joaquín Andrade	Sonia Benavides
Agencia 1	Enrique Gálvez	Juan García
Agencia 2	Sonia Benavides	Lila Zegarra
Agencia 3	Lila Zegarra	Joaquín Andrade
Agencia 4	Juan García	Raúl Zapata
Agencia 5	Raúl Zapata	Enrique Gálvez

Saludos cordiales,

Pedro Valle

¡Joaquín!, deja de correr (C)

Ante la situación apremiante que vivía Joaquín en su plano personal, por su reciente separación y salida de su hogar, aceptó la propuesta de cambio de agencia para no recargar más su situación y decidió confiar en las buenas intenciones de Pedro.

Para este nuevo inicio, Joaquín solicitó una reunión a Pedro y Roberto para plasmar la estrategia a seguir en la gestión de esta nueva agencia. Se propusieron tres objetivos principales: revertir los resultados comerciales de los últimos cinco años, subir el resultado de clima laboral en 10 puntos, puesto que la agencia de Las Moras había culminado última en la encuesta de clima laboral 2014 (42/100), y reducir en un 50% los reclamos sindicales presentados en dicha sucursal. Para ello se trazó un horizonte de un mes donde Joaquín presentaría un diagnóstico de la agencia y las herramientas que necesitaría para poder lograr los objetivos propuestos. Otro de los acuerdos de esta reunión era el compromiso de los directivos para apoyar en la ejecución de los cambios propuestos durante el proceso de mejora, así como una revisión de las metas trimestrales en función de los avances de la agencia, esto con la finalidad de no afectar a Joaquín económicamente, dado que venía de una agencia donde en los últimos seis meses venía percibiendo el ingreso máximo de su escala salarial.

Primeros días en la nueva agencia

Uno de los primeros eventos que tuvo que enfrentar Joaquín en su nueva agencia se suscitó el 16 de enero, cuando recibió en su oficina la visita del Comité Sindical de Banco Plaza, quienes solicitaban reunirse con él para exigir mantener las condiciones pactadas con el anterior gerente respecto al trato hacia el personal afiliado, parte de estas condiciones estarían relacionadas a los horarios, permisos y otros privilegios. Joaquín no aceptó reunirse con el comité que había llegado de improviso y paso seguido llamó al personal sindicalizado que laboraba en la agencia con la finalidad de informarse si hubo algún reclamo o alguna incomodidad que motivara esta visita, quienes le manifestaron que no había nada personal, sino que el comité siempre preocupado, estilaba visitar a los nuevos gerentes para asegurar que los cambios no afecten a sus afiliados.

Este evento motivó que Joaquín convoque a todo su personal a una reunión con la finalidad de tratar varios temas, entre los principales, puso de manifiesto su deseo que la agencia mejore y para ello era importante contar con el compromiso de todos. Mientras que todo el equipo escuchaba atento la presentación, más de un integrante se denotaba ausente de optimismo, Joaquín era el sexto gerente que se había presentado en los últimos cuatro años y consideraban que estos cambios no implicaron mejora alguna para ellos.

Una de las principales oportunidades que había identificado Joaquín y que deseaba trabajar, era el bajo nivel de compromiso con el Banco del personal afiliado y no afiliado al sindicato, el 90% tenía más de seis años en la misma sucursal y el 80% no había llegado a sus objetivos individuales en los últimos tres años. Este bajo compromiso, según comentaba Víctor Muñoz, el secretario general del sindicato y que se desempeñaba como asesor de una de las áreas de la agencia, se debía a

que cada vez más se reducían los beneficios que percibían y en cambio, el nivel de exigencia era mayor por parte de los jefes de la sucursal.

Culminado el primer mes de gestión, Joaquín con una visión más clara del problema solicitó la reunión de seguimiento a Pedro y Roberto. En esta reunión se estableció el plan de trabajo trimestral con dos puntos de gestión. Como primer punto, se evaluaría de forma integral a todo el personal con la finalidad de identificar a aquellos que no cumplen con el perfil de la posición que desempeñan y como segundo punto, diseñar e implementar un plan de renovación del equipo para lo cual se requería el apoyo de las áreas de soporte. Joaquín era consciente que para implementar cambios de personal estable y sindicalizado había que pedir su consentimiento y cumplir un protocolo establecido, definido a raíz de que en una anterior oportunidad el banco había tenido problemas con el sindicato por este motivo (Anexo 13).

Pedro apelando a las capacidades directivas de Joaquín le solicitó trabajar muy de cerca con cada colaborador, con la finalidad de mejorar su nivel de compromiso y poder medir el potencial de la agencia. Para ello, Joaquín le dejó en claro que este cambio solo se lograría en respuesta a un trabajo estructurado que podía tardar meses para mostrar sus primeros resultados, reforzando su pedido de que no lo afectaran económicamente dado que en ese momento los resultados comerciales de la sucursal no eran nada alentadores. En los últimos seis meses, la agencia de Las Moras no había alcanzado el 50% de su meta propuesta en ninguno de los productos que comercializaba, esta situación era más grave en los productos de banca seguros donde solo habían alcanzado el 4% del objetivo. A raíz de esta situación y conscientes de que el 60% de la remuneración del gerente de agencia era parte variable y que dependía de sus seis líneas de productos, Pedro se

comprometió a revisar y hacer seguimiento de su caso personalmente, a lo que Joaquín confió.

El uno a uno, tiempo y más tiempo

Joaquín se reunía con cada integrante del equipo como mínimo treinta minutos a la semana, con la finalidad de levantar información valiosa que pueda ayudar a su gestión. En esta reunión Joaquín aprovechaba para realizar feed back y los temas de conversación no se limitaban al ámbito laboral sino que el nivel de confianza que se iba construyendo permitía que se trataran temas personales. Poco a poco estas reuniones fueron dando frutos para Joaquín, con el paso del tiempo se comenzó a ganar la confianza, siendo valorado por su equipo y en respuesta a ello, se comenzaron a brindar más al momento de realizar su labor. Una de las estrategias que mejor le dio resultado en la sucursal fue formar un comité de clima laboral interno donde había representantes de las diferentes áreas y cuyo presidente era Víctor. Esta acción generó un ambiente positivo dado que los colaboradores sentían que un cambio importante estaba ocurriendo en la agencia Las Moras y que ellos eran parte del mismo.

Poco a poco los resultados de la agencia fueron mejorando, Joaquín se dio cuenta que los resultados de clima laboral y los resultados comerciales obtenidos en el 2014, respondían a una decisión integral del equipo de no contribuir con el logro de los objetivos, Víctor le comentó que en su momento todo el equipo había decidido no apoyar ninguna acción de mejora ni comercial que viniera de parte de la empresa, sin embargo, eso estaba cambiando a raíz de la llegada de Joaquín.

Si bien los resultados mejoraban por la predisposición del equipo, se comenzó a identificar personal que no se ajustaba al perfil requerido para la posición, imposibilitando llegar a los objetivos propuestos a pesar que se realizaba un trabajo individual y de formación. Los integrantes del equipo no contribuían de la misma forma por lo que el resultado crecía pero aún no estaba dentro de los estándares esperados por Joaquín y la empresa. A los 4 meses de gestión, la agencia ya se encontraba al 80% del resultado trazado, pero se mantenía la preocupación por dos productos de la gama, colocación de tarjetas y seguros, que no habían superado aún el 60% y 50% respectivamente. Este resultado generaba en Joaquín una reducción de sus ingresos mensuales, solo estaba comisionando una parte de su sueldo variable que sumado a su remuneración básica era 26% menos, respecto a lo que percibía en su agencia anterior.

Joaquín se reunía todos los meses con Pedro y Roberto para revisar los resultados comerciales y de gestión, siendo la reducción en los ingresos de Joaquín también materia de conversación. Pedro le trataba de brindar tranquilidad diciendo que se estaba viendo los frutos de su trabajo y que esto generaría regalías a futuro. Sin embargo, Joaquín sentía que sus problemas económicos se agudizaban dado que estaba incurriendo en mayores gastos por transporte, maestría y alquiler de un cuarto cerca a su casa por la separación con Mariela y su deseo de no perder cercanía con su familia, algo necesario dado que se había reducido considerablemente el tiempo que podía dedicarles por el nuevo encargo de dirigir la agencia de Las Moras.

A la par de esta situación, Pedro con ocho meses en el cargo, estaba buscando nuevas formas de estructurar el área y realizar cambios profundos en la operación de su gerencia. Pedro solicitó a Joaquín por su amplio conocimiento de la empresa

que lo apoye como representante de la gerencia comercial en los proyectos interdisciplinarios que impulsaba la alta dirección. Entre los principales proyectos, estaban el comité de clima laboral de la empresa y el comité de seguridad y salud del trabajo, donde Joaquín fue designado como presidente. Todas estas actividades demandaron una mayor inversión de tiempo por parte de Joaquín y un mayor nivel de exigencia para manejar todos los frentes tanto dentro como fuera de la organización.

Un cambio en el sistema de comisión

Transcurrido seis meses en la gestión de la agencia Las Moras, Joaquín salió dos semanas de vacaciones para disfrutar con la familia y redefinir prioridades. Convenció a Mariela en aprovechar parte de este tiempo para realizar un viaje con la finalidad de conversar e intentar encaminar nuevamente su relación.

Al retornar de sus vacaciones, Joaquín tomó conocimiento que Pedro había comunicado un cambio importante en el sistema de medición y remuneración del equipo de canales que alcanzaba a todos los gerentes de agencia, jefes y supervisores. La Gerencia Comercial preocupada por el mix de productos que colocaba el banco, había identificado que un grupo importante de jefes llegaba a sus objetivos ponderados apalancándose fuertemente de algunos productos y en desmedro de otros, por ello a pedido de Raúl, Pedro implementó en su gerencia, una llave condicional que debía cumplirse si o si para que el gerente de agencia tenga derecho a percibir su ingreso variable. Este condicional consistía en que todos los productos del mix de ventas debería llegar a un mínimo de alcance del 70%, caso contrario, el gerente de agencia perdía este derecho. Este cambio en el sistema de

remuneración entraría en vigencia para la gestión de agosto cuyo pago se percibe a fines de setiembre (Anexo 14). Joaquín se reunió con Pedro preocupado porque sabía que este nuevo sistema lo dejaba prácticamente sin posibilidad de ganar comisión y esto agravaba más su situación económica. Para que se revisara su situación, le envió un informe a Pedro donde se detallaba sus ingresos en el último año y este se comprometió en brindarle una respuesta (Anexo 15).

Al empezar la gestión de agosto y a insistencia de Joaquín por una respuesta, Pedro elevó su pedido de revisión a Raúl, dado que indicaba que no estaba dentro de su autonomía el poder ayudarlo, el pedido de este cambio venía de la Gerencia Comercial. Joaquín le reclamó a Pedro que parte del compromiso cuando aceptó el cambio de agencia era no afectarlo económicamente y que se revisarían las metas trimestrales, adicional a ello este cambio en el sistema de comisión y remuneración no estaba contemplado dentro del plan inicial y que debían ser conscientes que la situación de Las Moras era muy particular y que por ello le pidieron que vaya a gestionar esa agencia. Pedro reconoció lo mencionado por Joaquín, sin embargo, le indicó que este pedido no fue una idea suya sino de Raúl y que no podía realizar cambio alguno.

A mediados de agosto se concretó la reunión con Raúl, donde participó Joaquín, Pedro y Roberto. En esta reunión Raúl le solicitó a Pedro y Joaquín un diagnóstico de la agencia de Las Moras, que debía ir acompañado de un plan de trabajo que involucre a las áreas de soporte y recursos humanos, debido a que la agencia era una de las más importantes del banco y que tenía la atención de la alta dirección debido a su concentración sindical. Este plan debería presentarse a fin de mes y se llamaría "Las Moras en cuarentena".

Joaquín trabajó durante todo el mes en la elaboración del plan con la expectativa de poder revertir su situación personal y de la agencia. Como era de esperar, los resultados de agosto estuvieron por debajo de la meta mínima exigida y esto reforzó el deseo de hacer un mejor plan. El 01 de setiembre se presentó el plan a la alta gerencia con la participación de los gerentes de las áreas de soporte y la gerencia comercial, con Raúl, Pedro, Roberto y Joaquín. El plan fue aprobado y se logró el compromiso de todas las áreas para lograr su correcta ejecución. Raúl felicitó a Joaquín por el plan y le ofreció su apoyo. Durante todo el mes de setiembre se puso en ejecución las acciones acordadas y todo hacía indicar que los resultados crecerían a una mayor velocidad.

Un incidente fuera del plan

El 29 de setiembre, dos días previos al pago de la remuneración del mes (gestión de agosto), Joaquín recibe una llamada de su amigo que trabajaba en el área de planillas, quien le indicó que había recibido el reporte de pago de la gerencia comercial donde no se contemplaban comisiones para él. Inmediatamente Joaquín se comunicó con Roberto quien le ofrece ver el tema directamente con Raúl dado que entendía que había un error. Joaquín debía solucionar el problema de su remuneración puesto que solo faltaban cinco días para viajar por la maestría fuera del país, debiendo dejar todo ordenado en casa. Siendo las 11 de la noche, Roberto llama a Joaquín comunicando que había conversado con Raúl quien había decidió pagarle solo el sueldo básico. Joaquín le escribió un correo a Pedro solicitando reunirse a primera hora.

Al día siguiente, Joaquín se reunió con Pedro quien le manifestó no estar enterado al detalle de lo ocurrido, dado que Roberto lo había conversado directamente con Raúl. Sin embargo, tenía clara la posición de Raúl de no manejar ningún tipo de excepción para evitar que otros gerentes puedan solicitar lo mismo. Joaquín solicitó a Pedro permiso para hablar con Raúl y le escribió un correo solicitando una reunión, y este le respondió que no podía atenderlo hasta dentro de dos semanas (Anexo 16). Joaquín indignado por la situación acudió a la oficina de Raúl.

La reunión con Raúl

Joaquín llegó de sorpresa a la oficina de Raúl, quien sorprendido decidió recibirlo.

Líneas abajo el diálogo de la reunión:

- Raúl: Hola Joaquín, que sorpresa. Te respondí que estaba complicado con la agenda.
- Joaquín: Hola Raúl, es por el tema de mi pago y solo va a tomarte unos minutos.
- Raúl: No entiendo, Roberto no conversó contigo al respecto.
- Joaquín: Si Raúl, sin embargo hay temas que no se han tomado en cuenta para definir mi situación.
- Raúl: Espérame un momento que voy a llamar a Pedro y Roberto.
- Raúl: Señores, no me queda claro porqué Joaquín ha venido a buscarme, no han conversado con él. ¿Joaquín que pasa?
- Joaquín: Raúl, Roberto me comentó que no me están considerando el pago de mis comisiones para este mes de setiembre, debido a que no llegué al mínimo exigido en el nuevo sistema. Justamente, por ese motivo vengo

solicitando que se revise mi caso desde julio, dando origen al plan que aprobaste y por el cual me felicistaste. Pensé que se había entendido mi caso y habría una consideración.

- Raúl: Joaquín, para mí el plan se aprobó en setiembre y no pienso tener alguna consideración respecto a agosto. Pedro me manifestó tu situación a mediados de mes y no puedo manejar excepciones porque todos podrían reclamar lo mismo.
- Joaquín: Raúl, este problema no viene de setiembre. Hace más de ocho meses me pidieron cambiarme de agencia, lo cual acepté por compromiso a ustedes y por el lado de Pedro, había la promesa de no afectarme económicamente. Todos los meses vengo exponiendo mi caso y solo recibo consuelo, ahora el problema se agrava por una regla que no existía y no estoy en capacidad de afrontar un cobro del 60% de mi sueldo.
- Raúl: Joaquín, entiendo lo que dices pero esto no llegó antes a mí. Pedro, este tema no me compete y te pido que veas como lo resuelven. Lo que respecta a mí no autorizo nada respecto a agosto.
- Joaquín: Raúl, pido por favor una consideración. Esto me está afectando indistintamente de los errores, responsabilidades y oportunidades que podamos encontrar.
- Raúl: Joaquín, no hay consideración, si quieres puedo gestionar un préstamo para que salgas de tu situación.
- Joaquín: Raúl, soy un persona ordenada y un préstamo lo puedo pedir en cualquier lado. Entiende que esto es más grave para mí.
- Raúl: Joaquín, para mí el tema está cerrado y a futuro te puedo ayudar. Buenas tardes.

Joaquín salió molesto de la oficina de Raúl y se reunió con Pedro en su oficina. Le manifestó su malestar, consideraba que no estaba siendo valorado y que le habían fallado una vez más. Se retiró de la oficina sin más que decir.

Joaquín llegando a su casa le contó a Mariela la situación que vivía en la empresa, quien le manifestó que a pesar de su separación lo apoyaría en la decisión que vaya a tomar. Ese domingo Joaquín partió a su viaje de estudios.

Anexo 13

Formato: solicitud de cambio de agencia

Lima, de XXXXXX de XXXX

Señores:
Presente.-

Estimados señores:

Por intermedio de la presente yo.....con Documento N° y con código de trabajador Nro.; y que actualmente me desempeño en la posición de.....prestando mis servicios en la agencia ubicada en ante Usted me presento y digo:

Que, dada la necesidad de movilizarme en las cercanías del área de mi domicilio, y tomando conocimiento que actualmente existe una plaza vacante en la agencia de; solicito a ustedes accedan a mi petición sobre inclusión en la dotación asignada de dicha agencia en el área de, dado que se encuentra ubicado en las cercanías de mi domicilio.

Quiero manifestar que acepto las nuevas condiciones y solicito tenga a bien aceptar la presente solicitud.

Agradeciendo su gentil atención

Atentamente

Anexo 14

Esquema actual

Sucursal	Periodo	Venta con Tarjeta	Servicio	Tarjetas	Seguros	Prestamos	Depósitos	% de Cumplimiento
Agencia 3	II Sem 2014	105%	110%	130%	140%	124%	132%	124%
La Moras	I Trim 2015	42%	41%	32%	4%	49%	13%	30%
La Moras	II Trim 2015	93%	89%	58%	46%	102%	96%	81%

Esquema actual

Sucursal	Periodo	Alcance Comisión (60%)	Remuneración Básica (40%)	Subvención x Asegurado I Trim	Total Remuneración Esquema Vigente
Agencia 3	II Sem 2014	120%	100%	0%	112%
Las Moras	I Trim 2015	0%	100%	88%	112%
Las Moras	II Trim 2015	80%	100%	0%	88%

Simulación de Nuevo Esquema - II Sem 2015

Sucursal	Periodo	Alcance Comisión (60%)	Remuneración Básica (40%)	Subvención x Asegurado I Trim	Simulación Total Remuneración Esquema Nuevo
Las Moras	II Trim 2015	0%	100%	0%	40%

- 44% en el ingreso

Indicadores con resultado menor al 70% mínimo exigible del nuevo esquema

Anexo 15

Remuneración Total Joaquín Andrade

Agencia	Periodo	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14
Agencia 3	II Sem 2014	120%	120%	120%	120%	120%	120%

Asegurado x Cambio de Agencia

Agencia	Periodo	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15
Las Moras	I Sem 2015	112%	112%	112%	87%	88%	90%

Anexo 16

De: Raúl Mejía

Enviado el: miércoles, 30 de septiembre de 2015 04:29 p.m.

Para: Joaquín Andrade; Pedro Valle

Asunto: RE: Responder: RE: PAGO GESTION AGOSTO – JOAQUIN ANDRADE

Joaquín encantado de conversarlo pero esta semana estoy con agenda copada y la próxima solo estaré 1 día, veámoslo en la subsiguiente.

De: Joaquín Andrade

Enviado el: miércoles, 30 de septiembre de 2015 12:13 p.m.

Para: Raúl Mejía

Asunto: RE: Responder: RE: PAGO GESTION AGOSTO – JOAQUIN ANDRADE

Estimado Raúl,

Agradeceré me puedas brindar un espacio en tu agenda después de tu reunión de hoy, para poder conversar en relación a mi pago de agosto. Roberto, me compartió lo que se definió sin embargo espero poder conversarlo personalmente.

Quedo atento a tu confirmación.

Gracias

Joaquín

¡Joaquín!, deja de correr (D)

Joaquín, aprovechó su viaje de la maestría para distraerse y sobretodo tomar una decisión respecto a su futuro. Tenía claro que ya no deseaba seguir en una empresa donde a su parecer los directivos no valoraban a las personas. A esto se sumaba que llevaba nueve meses fuera de casa y cada vez era más difícil recuperar su estabilidad familiar en esas condiciones. Decidió por primera vez en once años evaluar propuestas nuevas de trabajo que antes rechazaba sin dudar, estaba buscando mejorar su calidad de vida y sentía que si seguía en el mismo trabajo no podría lograrlo y menos ser el mismo profesional comprometido. En octubre recibió una invitación para participar de un proceso de reclutamiento por parte de una consultora. Joaquín respondió con interés y luego de dos meses de proceso fue aceptado para ocupar una importante posición en una empresa del rubro. Joaquín decidió renunciar a la empresa y con ello a todos sus beneficios, si bien fue una decisión difícil estaba convencido que su relación con Banco Plaza había llegado a su fin.

El día de la renuncia

El 15 de diciembre de 2015, en la reunión de cierre de año donde asistieron 400 personas se revisaron los indicadores comerciales y se presentaron los resultados de clima laboral obtenidos por el banco en la encuesta de clima laboral 2015. En

esta reunión Joaquín fue reconocido por Luis Corrales, el Gerente General del banco, como el gerente de agencia que había logrado el mayor crecimiento en el resultado de clima laboral, llevando a la agencia de Las Moras de un 42/100 obtenido en el 2014 a un 90/100 en el 2015. Joaquín después de mucho tiempo se sintió reconocido y fue gratificante para él.

Saliendo de la reunión, Joaquín se dirigió a la oficina de Pedro y presentó su carta de renuncia. Dos horas más tarde Luis Corrales llamó a Joaquín a su oficina para conocer el motivo de su renuncia. Joaquín le manifestó que tenía un reto personal importante por resolver y que estaba priorizando su familia. Luis, le ofreció un nuevo puesto en la sede central con mejores condiciones económicas y de horarios, algo que Joaquín agradeció, sin embargo, no aceptó.

Después de cinco meses de su salida, Joaquín está dedicado a su nuevo trabajo con mejores condiciones y más tiempo para su familia.

Teaching Note

Descripción del caso

El caso se centra en aquellas situaciones en la que los colaboradores influenciados por cambios de diferente índole que se presentan en las organizaciones donde trabajan, toman decisiones que afectan a sus familias, no habiendo sido involucrada ésta en el proceso para tomar la decisión. Siendo mayores los efectos condicionantes cuando las organizaciones sufren cambios en su alta dirección, estructura, modelo de negocio y/o gestión; asimismo no pocas veces los nuevos jefes no identifican al personal valioso y deciden transformar la estructura propiciando desvinculaciones, sin distinguir al personal comprometido con la empresa ni haber desarrollado mecanismos para su protección.

En el caso, el protagonista, a lo largo de su vida laboral se encuentra con situaciones que ameritan tomar decisiones que impactan en su vida familiar y posteriormente en el plano profesional. El caso contiene el proceso de cambio sucedido en la alta dirección de una entidad bancaria, cuyos efectos tuvieron repercusión en la vida de las personas que la conformaban.

Objetivos pedagógicos

El presente caso tiene como objetivo desarrollar los siguientes temas:

Decisiones directivas y del colaborador en un contexto de relación con la familia

El objetivo es que el alumno - en su calidad de directivo – interiorice que las decisiones que tome configuran la organización, luego estas decisiones impactarán en el plano profesional, personal y en su entorno más cercano, básicamente en su familia (resultados trascendentes de la acción). El impacto podrá ser positivo o negativo, de gran o bajo impacto, y se presentaran de forma directa o indirecta de cara al colaborador, que es quien recibe la decisión, aunque también tendrá alcances en el directivo como decisor (resultados intrínsecos de la acción). Estas decisiones que toma el directivo o la alta dirección en conjunto, siempre impactan en los subordinados, pares e incluso al mismo directivo y su entorno. De lo anterior se puede deducir que es importante, para llevar un buen proceso de toma de decisiones, tomar conciencia de los impactos que producirá y ser responsables de esas consecuencias, esto implica – como es lógico – un alto grado de calidad motivacional¹.

Importancia de la toma de decisiones involucrando el entorno cercano

El objetivo es que el alumno sea consciente de la necesidad de involucrar en el proceso de toma de decisiones, a su entorno cercano, como por ejemplo a los miembros de su familia, amigos o mentores, buscando evitar sesgos, sentimentalismos y la racionalización, más aun si las consecuencias de esta

¹ Definida como la motivación que mueve a la acción por los motivos que pesan más cuando se decide.

decisión tendrán un impacto en ellos. Todo esto con la finalidad de decidir consistentemente.

Mecanismos de protección en la organización para no perder gente comprometida

El alumno en calidad de directivo debe velar por identificar, cuidar y retener al personal comprometido. En no pocas oportunidades, las malas decisiones que toman los directivos, si bien alcanzan a todos los integrantes de la organización, tienen un mayor impacto en el personal con alto grado de compromiso, pues son los que tiene mayores expectativas y esperan mejores decisiones de sus directivos. Cuando esto no ocurre, la desilusión puede generar insatisfacción a nivel de necesidades psico-corpóreas, cognoscitivas y afectivas, lo que impactaría negativamente en la Eficacia, Atractividad y Unidad².

Cambios en la plana directiva y su impacto en la línea de carrera del personal

El alumno como directivo debe impulsar, establecer y hacer operativos, mecanismos formales e informales de seguimiento del desempeño laboral de sus colaboradores a lo largo de su paso por la organización. La información debe ser documentada (informes, feed back, procedimientos, file de personal, etc.) y estar a disposición de los mandos con la finalidad de que sirva como fuente de información para la toma de decisiones en materia de ascensos, reconocimientos y futuros proyectos, así como de formación, reconvención y desvinculación. La empresa debe brindar al colaborador destacado oportunidades de participar en procesos que promuevan su crecimiento y línea de carrera, darle opciones reales de acceder y concretar su desarrollo con la finalidad de mantener y fortalecer su pertenencia a la organización y no perder su talento.

² Dimensiones de la organización.

Cuando la alta dirección no es consciente de este riesgo y no establece algún mecanismo que controle o promueva esta protección, ante la llegada de nuevos directivos queda expuesta a que atropellen y no valoren por desconocimiento a las personas que sustentan el saber distintivo de la organización. Agravándose esta situación con ciertos perfiles de directivos que llegan y no se dan la oportunidad de conocer a las personas que forman la organización, corriendo el riesgo de tomar malas decisiones.

Lealtad en las organizaciones

Los directivos en las organizaciones no pueden pretender que sus acciones garanticen totalmente la lealtad de sus colaboradores, porque ellos son personas libres, y pueden responder bien o mal. La lealtad es propia del ser humano y consiste en cumplir con los compromisos libremente adquiridos para la consecución de un bien o unos bienes. Por ello, los directivos deben procurar mantener un comportamiento que busque promover la lealtad actuando consistentemente (correspondencia entre lo que digo y hago), o al menos desincentivar la deslealtad. Muchas veces, es complejo definir y calificar las acciones como leales, sin embargo, puede haber un mayor consenso en la definición de deslealtad.

La comunicación como una herramienta clave de gestión

Los directivos en las organizaciones deben velar y promover la comunicación eficaz y oportuna como herramienta clave de gestión que permita conocer la realidad de la organización y sus oportunidades. En su mayoría, los directivos se preocupan por implementar mecanismos de recolección de información como encuestas, feed back, sugerencias, clínicas de grupo, actividades de integración, etc.; sin embargo esto no garantiza que la información obtenida sea la mejor.

Para que la comunicación sea efectiva, debe ser bidireccional, siendo importante establecer mecanismos de comunicación desde la alta dirección hacia toda la organización a través de correos, circulares, revistas y otros, de esta forma se puede generar confianza y compromiso en el colaborador e intentar lo propio hacia arriba. Es importante que el contenido de la comunicación tenga un correcto manejo de promesas y generación de expectativas, especialmente en los casos cuando el cumplimiento de la promesa no está totalmente bajo el control del emisor dado que se corre el riesgo de caer en la mentira.

Desarrollo de sesión y temas de discusión:

Este caso contiene cuatro partes y se desarrolla en dos sesiones.

Primera etapa: Familia

- Se puede repasar, con aportes de los alumnos, el contexto en que el protagonista del caso debe tomar cada una de las decisiones. Para ello se hace un análisis del entorno desde el punto de vista de la familia durante todo el caso.
- Se puede construir una línea de tiempo donde se establecen hitos con las decisiones más importantes que toma el protagonista en el plano laboral y que afectan a la familia.
- Resaltar hechos del caso que evidencien el estilo de comunicación del protagonista hacia su empresa y compararlo con el estilo que aplica a su familia. Evidenciar si existe comunicación efectiva entre el protagonista y su familia. Cuestionar si la esposa sabía o no de las decisiones, las consecuencias de la decisión, sus aportes y si el protagonista tiene apertura

para incorporarlos. Discutir con los alumnos el grado de participación e injerencia de la esposa en las decisiones.

- Evaluar el comportamiento de la esposa y como su experiencia vivida en la empresa podría influenciar en cada una de las decisiones. El tipo de postura que adoptó, de apoyo incondicional, de cuestionamiento o abdicación, y cómo su posición refuerza en forma positiva o negativa la toma de la siguiente decisión.
- Con aporte de los alumnos intentar, identificar cuáles son las motivaciones del protagonista, cuáles predominan y que hechos ayudan a identificarlas.
- Establecer un orden de prioridad en el ser humano (Dios, su bienestar, la esposa, los hijos, el trabajo y el estudio). En qué orden tenía el protagonista sus prioridades en función a las decisiones que ha ido tomando. Discutir la coherencia de sus acciones con sus prioridades y los compromisos que tiene con su familia. Pienso, digo y hago.

Segunda etapa: Empresa (Octógono)

- Se puede construir el Octógono con el aporte de los alumnos. La finalidad es evaluar la coherencia entre el sistema formal y espontáneo. Identificar los problemas en cada nivel y el problema principal que tiene la organización.
- Recopilar las opiniones del aula respecto al plan de restructuración implementado y la llegada del nuevo equipo directivo que incluyó desvinculaciones masivas. Realizar una encuesta según convenga para efectos pedagógicos tomando en cuenta lo siguientes:
 - Desde el punto de vista de la estrategia aplicada:
 - ¿Fue conveniente?(de cara a los cambios producidos en el entorno)
 - ¿Fue bien ejecutada? (de cara a la labor del directivo)

- ¿Fue correcta? (de cara a los colaboradores)
- Desde el punto del comportamiento del protagonista durante el proceso de despido.
 - ¿Debió avisar? (de cara a sus compañeros, en especial su testigo de matrimonio y mejor amiga de su esposa)
 - ¿Fue leal? (de cara a la organización)
- Llevar a discusión y analizar el comportamiento de los directivos en la organización. Citar hechos que evidencien si hay coherencia entre la estrategia corporativa definida por la alta dirección y cómo actúan de cara a los mandos medios que son los llamados a gestionar y lograr los objetivos definidos a través del trabajo en equipo.
- Diseñar un cuadro para ver los balances en la organización: lo que la empresa da y lo que está recibiendo de sus colaboradores. Se puede discutir cómo se podría retener a un colaborador que perdió una oportunidad de ascenso o sufrió una degradación del puesto: ¿solo basta mantener su ingreso y no afectarlo económicamente?
- Discutir hechos que evidencien promesas y compromisos asumidos por los jefes y que no fueron honrados. ¿Por qué no se cumplieron?; no querían, no podían o no sabían cómo llevarlos a cabo. Identificar las motivaciones de los jefes en cada decisión. También se puede analizar si el tipo de comunicación empleado para cada compromiso determina su formalidad o basta con la buena fe de las partes.
- Utilizando la línea de tiempo, evaluar la línea de carrera y la rotación de puestos, poner en discusión a que nivel directivo los ascensos dejan de ser por competencias y pasan a ser íntegramente por afinidad con el jefe inmediato.

- Discutir si una desviación en la ejecución de la estrategia se puede corregir solo modificando el sistema formal. Evaluar si la acción de los directivos de ajustar la colocación del mix de productos a través de la implementación de un mínimo exigible cuyo no cumplimiento castiga el ingreso de los colaboradores, es suficiente. ¿es pudo implementar otra acción o complementarla?, ¿es necesario gestionar otros niveles del octógono?
- Algunos puntos adicionales que se pueden tratar en clase. ¿cuál es la forma más conveniente de salir de una organización?, ¿se debe decir todo y hacer ver las cosas?, ¿decirlo es un ejemplo de lealtad?, ¿la renuncia es por desgaste más que por convicción?, ¿la alta dirección debió tener un grado mayor de cercanía?

Cierre: Empresa - Familia

El directivo debe cuidar al personal valioso. Muchas veces recargamos de trabajo a los colaboradores más dispuestos y comprometidos. Racionalizamos nuestra acción argumentando que le brindamos lo que ellos quieren, aprendizaje y oportunidad de crecimiento, sin embargo, no necesariamente es lo que necesitan. Que hagan las cosas bien no es sinónimo de que mañana pueda manejar más responsabilidades sin que sacrifiquen algo importante y más si mantenemos las mismas condiciones. Los colaboradores en su afán de crecer, aceptan encargos y/o nuevas responsabilidades a pesar de que ellos mismos consideran que los cambios no son convenientes, siendo una responsabilidad ineludible del directivo guiarlos y orientarlos.

CONCLUSIONES

1. Cuando las empresas atraviesan por procesos de reestructuración que implican desvinculaciones, es recomendable no involucrar al personal del área afectada en este proceso (supervisores, jefaturas, gerentes, etc.). Esto permite no sobreexponerlos, más aún si seguirán brindando sus servicios y deberán liderar los procesos de cambio. Este proceso de desvinculación debe ser liderado por áreas o empresas especializadas con la finalidad de mantener y proyectar mayor objetividad de cara a los afectados. Los responsables deberán seguir ciertos criterios y/o lineamientos establecidos por la nueva dirección para identificar al personal que no continuará en la organización. *En el caso Joaquín fue asignado como uno de los responsables del proceso de desvinculación en su rol de gerente interino del área comercial y luego de la ejecución tuvo que trabajar como parte del equipo que vivió esta experiencia negativa.*
2. Las organizaciones deben mantener una coherencia en su accionar hacia sus colaboradores. No se debe utilizar a las personas como herramientas y/o medios y manipularlas para influir en los demás para conveniencia únicamente de la empresa. Estas acciones generan expectativas en el personal y la no concreción de estas, genera desmotivación y para los demás colaboradores no es un mensaje positivo. *En el caso Joaquín fue considerado*

como un ejemplo a imitar en la organización, sin embargo, no fue considerado en los procesos de ascenso, siendo interino en el cargo y apoyando en el proceso de transición.

3. Los directivos deben ser muy cuidadosos al momento de ofrecer y/o comprometerse con el trabajador en materia de ascensos, sueldos y otros. *En el caso en más de una oportunidad los jefes inmediatos de Joaquín con la finalidad de obtener un beneficio, incurren en promesas que posterior incumplen ya sea porque no está bajo su control o por decisión propia.*
4. Los colaboradores, como parte de su proceso de crecimiento, se deben preocupar por desarrollarse en los diferentes planos en forma oportuna (académicamente, competencias, liderazgo, etc.), con la finalidad de estar preparados para afrontar situaciones que puedan considerar no convenientes. *En el caso Joaquín creció dentro de la organización y no retomó sus estudios en forma oportuna, quedando expuesto y aceptando en tres oportunidades permanecer en ella, situación que generaba un alejamiento de su entorno familiar.*
5. Las organizaciones en procesos de cambio no solo se debe limitar a realizar ajustes en el sistema formal. *En el caso, el banco ante una preocupación por el cumplimiento de su estrategia en la venta de productos, estableció un cambio en el sistema de remuneraciones confiando que con esta única acción resolvería la desviación sin medir el impacto en los colaboradores.*
6. Los colaboradores al tomar decisiones que involucren cambios en la calidad y/o estilo de vida de la familia, deben hacer partícipes en el proceso de la toma de decisiones a su entorno cercano. *En el caso, Joaquín en más de una oportunidad toma decisiones a título personal y no hace partícipe a su esposa, afectando su relación conyugal y familiar.*

BIBLIOGRAFÍA

ALCÁZAR, Manuel & FERREIRO, Pablo. “Gobierno de Personas en la Empresa”.
2012. 6ª edición

**FERREIRO, Pablo. “El Octógono: un diagnóstico completo de la organización
empresarial”.** 2013.