

Caso de Examen

Rodrigo estaba mirando el sobre el roquerío de la playa. Llevaba ya casi seis horas meditando sobre los acontecimientos ocurridos en las últimas semanas, acontecimientos que estaban resultando ser una dura prueba para su crecimiento como profesional y como persona.. Ciertamente nada de esto lo había visto en la Universidad , pues la realidad laboral le estaba pareciendo mucho más dura de lo que el se imaginaba.

Ya no se cuestionaba su capacidad técnica. De eso no tenía duda. Ahora se cuestionaba su capacidad de criterio para dirigir a otros individuos a su cargo.

En realidad se sentía abrumado. Y tenía que tomar una decisión para solucionar un problema y aun no tenía claro el problema ni menos las alternativas de solución.

Se sentía complicado y perdido dentro de un esquema administrativo que atentaba contra él.

Estaba en un claro enfrentamiento entre sus valores. Las decisiones que debía tomar pasaban por despedir a un buen funcionario, liquidar comercialmente a un buen hombre y aceptar prácticas administrativas que eran dudosa calificación ética.

Además sabía que las relaciones sentimentales entre los funcionarios, quitaban objetividad al momento calificar con propiedad lo que era bueno o malo para todos los funcionarios que trabajan con él.

Rodrigo en particular estaba distorsionado para tomar decisiones, pues ya no era objetivo.

La historia.

En octubre del 2001 , Rodrigo Portezuela, joven Ingeniero recién egresado asumió las funciones de Jefe del departamento de Productos financieros en la casa matriz del Banco de Chile.

Como nuevo ejecutivo y obedeciendo a las prácticas de administración que Rodrigo no compartía, pero que le fueron delineadas por sus superiores del Banco, debía promover la competencia interna entre los funcionarios, con el objeto de aumentar la eficiencia y eliminar a los elementos incapaces de adaptarse a un medio competitivo. Para esto Rodrigo debía promover metas muy exigentes y eliminar a algunos “malos elementos.”

A su llegada al puesto con 25 años, Rodrigo estaba reemplazando al antiguo Jefe, el Sr. González. Un hombre maduro, hábil y respetuoso de 49 años que entró en conflicto con la administración del Banco por cuestionar la política del “desecho humano” que promovía el Banco con su personal y clientes. El Sr. González luego de 24 años en el Banco, se encontraba sin trabajo en una edad que le producía problemas para reintegrarse al mercado laboral. Su experiencia lo dejaba fuera de cualquier proceso de selección por sobre valoración. González se encontraba ya con graves problemas por la falta de ingreso por la pérdida de su estabilidad laboral.

Rodrigo para iniciar tuvo que reunir a su personal y plantearle las nuevas condiciones de trabajo y metas laborales de su departamento.

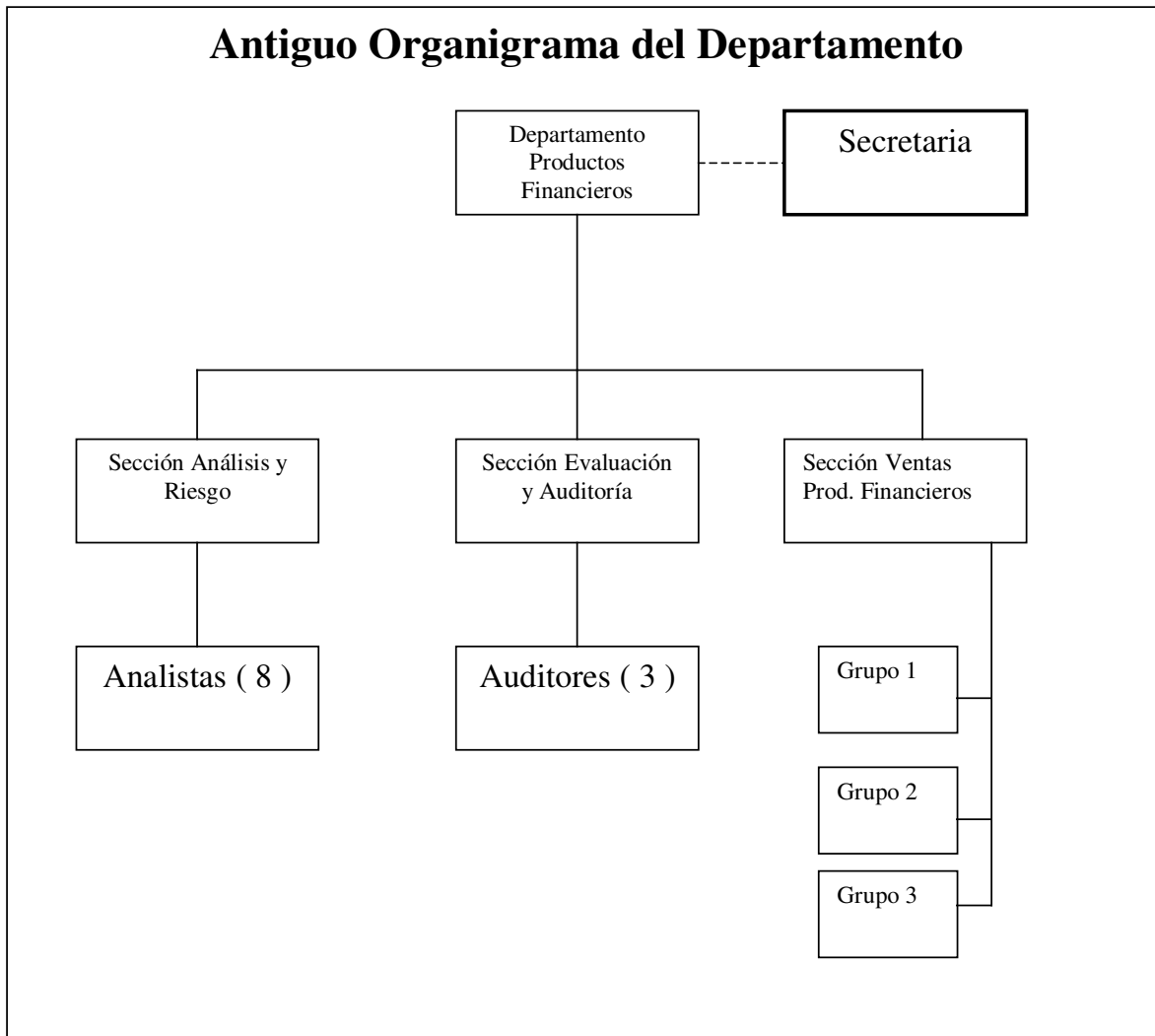
Para esto solicitó a la Srta. Covarrubias, su secretaria que reuniera a los jefes de las unidades dependientes y al personal en general en el salón de eventos del Banco. A la reunión acudieron sus tres jefes de sección con su respectivo personal :

- Sra. Verónica Luna : jefe Sección de análisis y riesgo. Personal dependiente 8 analistas de riesgo.
- Sr. Patricio Antimanca : Jefe de sección de evaluación y auditoría . Personal dependiente tres auditores internos.
- Sr. Rodrigo Pinot : jefe de sección Ventas y productos financieros. Personal dependiente doce agentes de venta.

Rodrigo empezó su exposición de metas y nuevos delineamientos tratando de conocer a cada uno de los asistentes a la reunión.

En dicha exposición , Rodrigo mostró a su personal algunas características funcionales de su organización que a su juicio generaban deficiencias importantes para cumplir sus metas.

En la actual administración su departamento presentaba el siguiente diagrama organizacional.



La sección revisaba los informes de apertura de cuantas corrientes de la sección ventas de productos financieros y verificaba de acuerdo a los informes de situación financiera que entregaban los clientes, si estos estaban en condiciones de ser cuenta corrientistas y los montos máximos de crédito asociado a clientes. Si el informe se aprobaba o rechazaba, se devolvía al jefe de sección , quien refrendaba con su firma la calificación del informe.

Los analistas tenían a obligación de revisar las autorizaciones o rechazos que eran auditados u objetados por la sección de evaluación y auditoría. Estos tenían prioridad absoluta ante otras solicitudes . Frente a la ausencia de antecedentes en la apertura , el analista tenía que recurrir ante el jefe de grupo de la sección ventas y productos financieros para gestionar a través del vendedor la obtención de los informes.

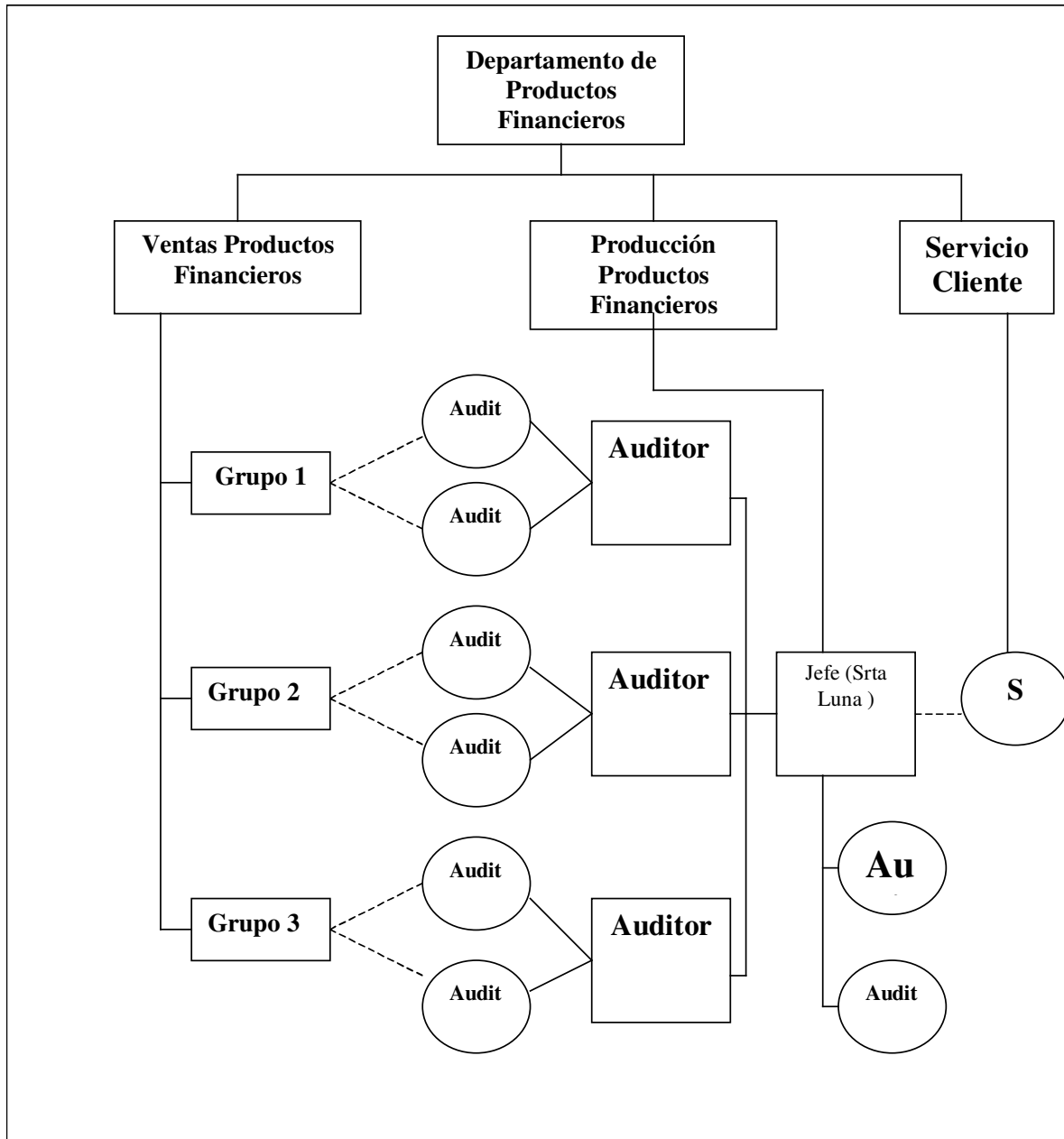
La sección evaluación y auditoría se dedicaba a hacer una revisión total de los informes evacuados por la sección análisis y riesgo. Debía revisar todas las formalidades chequeadas por los analistas y aceptar o rechazar. Todos los rechazos volvían a la sección análisis y riesgo. Las aprobaciones pasaban al jefe del departamento de productos financieros para la autorización final.

La sección de ventas de productos financieros se encargaba de captar cuenta corrientistas y vender otros productos financieros , como tarjetas de crédito o tarjetas de cuenta vista por convenios con empresas.

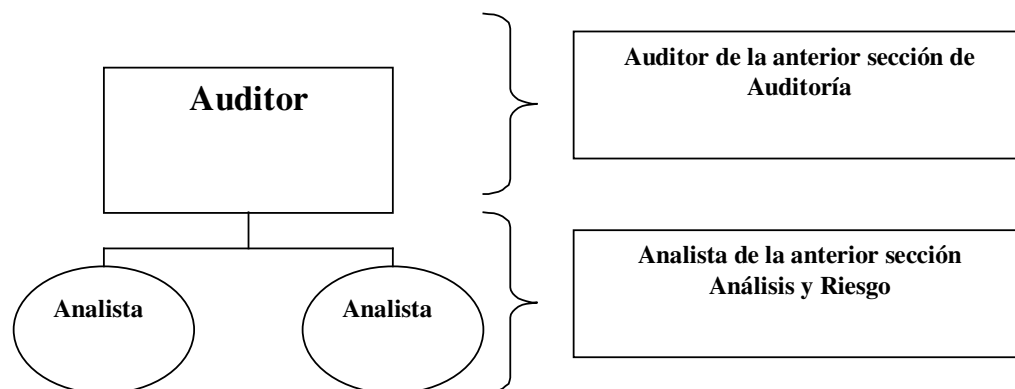
El vendedor debía cumplir con las metas de venta y mantener un flujo constante de nuevas cuentas corrientes y convenios. Las metas las determinaba Rodrigo junto con el jefe de la sección y estaban acorde a la nueva política de metas de la administración.

Durante su exposición logró identificar a un estudiante de los primeros años de su carrera de Ingeniería en la UNAB, que asistía en el horario vespertino . Se llamaba MARKO STUKA.

De acuerdo a la idea de Rodrigo y su jefe, la nueva estructura de funciones tendría la siguiente característica :



Existirían sólo dos secciones : ventas de productos financieros y producción. La sección de producción prestaría servicios a ventas y estaría estructurada con un jefe de sección y un jefe de grupo de producción. El jefe de grupo de sección tendría la misión de evacuar la totalidad de los informes aprobados utilizando un esquema de trabajo como el siguiente :



Cada grupo , daba servicios a un determinado grupo de ventas, de modo que la relación promedio era de cuatro (Ventas) a tres (Producción).

A su vez, todos los informes rechazados pasaban a un analista , quien se encargaba de obtener todos los documentos para validar la operación o rechazarla definitivamente.

Existiría una tercera sección de apoyo o servicio al cliente, quien canalizaría la totalidad de las comunicaciones entre el banco y los clientes.

Rodrigo optó por ratificar a Rodrigo PINOT como jefe de ventas, pero puso a Verónica Luna como Jefe de Grupo de sección bajo la dependencia de Patricio Antimanca, antiguo jefe de evaluación y auditoría.

Verónica no estaba de acuerdo pero aceptó su nueva posición con desgano.

Su exposición terminó sin mayores novedades con la complacencia del personal (según Rodrigo), por lo cual se abocó a partir de ese momento al cumplimiento de sus objetivos.

En Marzo de 2002 Rodrigo estaba insatisfecho con sus resultados, pues desde su punto de vista la relación con su personal de línea había sido peor hasta ese momento. Quizá pensaba él, gran parte de los problemas de relaciones personales o de productividad se estaban generando por que el personal no aceptaba con mucho gusto el cambio de dependencia y de línea. Sobre todo porque algunos que antes ocupaban un puesto de relativa importancia social (como los analista de evaluación y auditoría) ya no la tenían y habían sido puesto en la línea de la organización. Quizá el más grande problema era la relación con los venddeores, quienes ahora estaban solamente abocados de generar ventas y ya no tenían la sensación de ser controlados por los analistas.

A pesar de esto, Rodrigo se preocupaba de revisar constantemente el avance de las secciones y diariamente evaluaba con cada jefe de sección los resultados del día. Rodrigo en su nuevo esquema de administración, había implementado un nuevo método de control de gestión utilizando un modelo de maximización de productos, basado en los esquemas de producción en línea de la teoría de colas. Se había apoyado para la gestión diaria, al confeccionar una carta GANT con la planificación de las actividades diarias que debía de cumplir cualquier sección. Esta carta GANT se informaba quincenalmente a cada jefe de unidad para ver el estado de avance de las actividades y el cumplimiento de las metas generales. Asimismo dentro de este esquema, Rodrigo adaptó uno de los controles presupuestarios del antiguo jefe del departamento, calificando metas de producción y ventas en un presupuesto de operación por cada sección. Este presupuesto fue confeccionado por Rodrigo con los antiguos jefes de sección, pero posteriormente fue modificado por el jefe de Rodrigo ampliando las metas para obtener un mayor rendimiento (En dicha ocasión Rodrigo no estuvo de acuerdo con su jefe, pero no se atrevió a decir nada por que se sentía comprometido por lo que su jefe podía pensar).-.

Rodrigo sabía que todo esto resultaba complicado para los jefes de sección, así es que él por lo que Rodrigo los supervisaba diariamente para corregir los defectos metodológicos. Con este método Rodrigo se

preocupaba de que su personal de línea le informase sus resultados en una reunión diaria de una hora con cada uno de ellos y en una reunión semanal ampliada con todos sus jefes. La reunión se realizaba en conjunto y de ese modo se promovían los resultados y se evaluaba la gestión del departamento. Claramente existía un nivel de competencia de gestión entre cada uno de los jefes, quienes llegaban a cuestionar la capacidad directiva entre sus pares. Este cuestionamiento era claramente un enfrentamiento entre Pinot y Antimanca.

Las reuniones que resultaban tediosas para los jefes de sección, eran interpretadas por Rodrigo como parte del proceso de cambio de estructuras y dependencias. Adicionalmente al término de cada reunión, se realizaban comentarios generales sobre el desempeño en particular de cada uno de los funcionarios con el objeto de formar un perfil de evaluación.

Entre esos comentarios Rodrigo recogía aquellos que a él le parecían interesantes, tales como los siguientes :

- Necesidad de Mobiliario nuevo : Los muebles de algunas secciones eran mas nuevos que los de otras, por lo que al reorganizar las secciones se encontró Antimanca que un grupo de su gente tenía escritorios viejos y otro grupo escritorios nuevos. Asimismo las sillas de una de las secciones (Antigua evaluación y Auditoría) eran nuevas, pues se habían comprado un poco antes de la llegada de Rodrigo
- Al cambiar los módulos que antes los separaba, quedó en las murallas las marcas en la pintura de las antiguas instalaciones. El contraste se notaba feo.
- Existían dos cocinas y dos cafeteras en una sección. Además antes los vendedores compartían el café con Auditoría y ahora usaban indistintamente el café de cualquiera de las secciones.
- El encargado de materiales se quejaba de que ahora se gastaba mucho más papel Higiénico, café y lápices.
- Existía una competencia por los casilleros con lave, por los lockers y los muebles con llave como kardex, modulares y escritorios.

•

Dentro de una de esas reuniones Rodrigo se enteró que ya había candidatos para ser despedidos. Uno de ellos era MARKO STUKA.

MARKO STUKA era analista de métodos y riesgo dependiente de Verónica Luna, antigua jefe de la sección. Desde antes incluso de la llegada de Rodrigo, MARKO ya había evidenciado algunos problemas menores de productividad. Quizá la razón principal estaba en el nivel de gastos que abrumaba a MARKO, pues sostener a una familia y tener que además financiar sus estudios, le generaba enormes complicaciones y esfuerzos que limitaban su capacidad laboral. Esta situación era conocida por González, el anterior Jefe del Departamento, quien en reiteradas ocasiones atendió al Sr. STUKA en su despacho para escuchar la solicitud de incremento de sueldos. Verónica Luna, quien no congeniaba con el Sr. González veía con muy malos ojos cada vez que González conversaba con STUKA y así se lo manifestó a Rodrigo, quien empezó a estar en conocimiento de los antecedentes y a vigilar la productividad de STUKA.

Durante el mes de Marzo se generó un conflicto entre STUKA y Luna por la evaluación de la situación de cuenta corriente del Sr. González el antiguo jefe del departamento.

De acuerdo a los nuevos lineamientos y parámetros recibidos por la Administración del Banco, Rodrigo tenía que depurar todas las cuentas corrientes con créditos asociados, principalmente líneas de sobregiro y créditos de consumo con registro moroso con riesgo de exposición. El RIESGO DE EXPOSICION estaba dado por una calificación que determinaba el jefe de sección de riesgo en base a la información del analista. Esta calificación asociaba la capacidad de pago con la estabilidad de los flujos de ingreso. Resultaba obvio que todos los cuenta corrientistas que estaban desempleados o con atraso en los pagos de sus créditos, eran candidatos para ser eliminados en su calidad de cliente del Banco. La calificación final recaía sobre la Sra. Luna y en el caso del Sr. González resultaba negativa.

El problema surgió cuando STUKA entregó el informe de exposición del Sr. González con una indicación positiva, situación que desencadenó la objeción definitiva de la Sra. Luna, quien solicitó al Sr. STUKA que modificara su calificación en los términos que ella consideraba correcto. STUKA evidentemente manifestó que los parámetros de análisis

entregados por Rodrigo permitían dentro del rango de error, calificar positivamente a González.

Este conflicto rápidamente se conoció en todo el departamento. Muchos de los antiguos funcionarios aun estimaban a González y les parecía una bajeza de parte del Banco eliminar a González como cuenta corrientista por su situación de desempleo.

El problema estalló definitivamente cuando la Sra. Luna comunicó la situación a Rodrigo exigiéndole que intercediera con STUKA para que reconsiderara su decisión. Lamentablemente para Rodrigo, estaba con él el Gerente de servicios de Productos financieros, quien escuchó la exposición y argumentos de la Sra. Luna sin hacer comentarios.

Una vez que se retiró la Sra. Luna el Jefe de Rodrigo le comunicó que era de su interés y del Banco, que se eliminara rápidamente a González como cuenta corrientista, ya que su presencia como cliente ocasionaba roces en el personal que aun trataba de ayudarlo, dada la situación de inestabilidad laboral que le aquejaba. Para esto debía lograr que los informes de Exposición de riesgo fueran contundentes y que permitieran con un fundamento técnico tomar la decisión.

Rodrigo decidió conversar con STUKA. La conversación fue muy amistosa y coincidieron en varios aspectos comunes, como deportes, música y temas de la Universidad. Evidentemente STUKA y Rodrigo podían entablar una relación de amistad si no tuviesen la relación Jefe Subordinado que les separaba. En esta conversación, Rodrigo se enteró de la antigua relación de STUKA con González y empezó progresivamente a entender la forma en que González veía las nuevas políticas del Banco. También entendió un poco las razones por las que STUKA había bajado la productividad. Siendo considerado un excelente funcionario por sus compañeros, STUKA producto del cansancio por los estudios, progresivamente había bajado su capacidad productiva. Rodrigo tenía claro que mucha gente presentaba este problema cuando estudiaba de noche, así que veía como una razón evidente la baja de productividad. No justificable ante sus superiores pero entendible. Asimismo Rodrigo se enteró de algunas situaciones que desconocía. La más grave a juicio de Rodrigo tenía que ver con la relación sentimental que había mantenido Verónica Luna con su nuevo jefe.

Ellos mantuvieron una larga relación sentimental antes de que la srta. Luna se separara y terminaron dramáticamente posterior a la separación de ella.

Indudablemente que Rodrigo se encontraba en un conflicto de intereses. No sabía si debía comunicar esta situación a su jefe o quedarse callado. Quizá pensaba, sería conveniente conversar con Luna y Antimanca para sondear si a razón del mal desempeño pasaba por esta situación. Además por un lado debía de cumplir con los lineamientos del Banco y por otro lado evaluar a STUKA negativamente, sabiendo que era un buen elemento.

En Mayo del 2002, Rodrigo fue citado por su Gerente para una reunión de evaluación de resultados.

Para sorpresa de Rodrigo, aun y cuando había completado las metas e introducido un esquema de dirección muy participativo con su personal, los resultados que presentaba su gerente eran bastante magros y casi negativos. Definitivamente las formas de evaluación conducidas por él no había sido asimilada por sus jefes de sección, en particular las diferencias más grandes se presentaban en la sección de auditoria.

Además Rodrigo no tenía una respuesta al porque no había eliminado como cuenta corrientista al Sr. González.

Su Jefe le instruyó que despidiera inmediatamente a STUKA y que asignara la evaluación de González a otro analista.

A fines de Mayo, se presentó en la oficina de Rodrigo el sr. González.

El se encontraba preocupado de la situación que le aquejaba y principalmente se sentía comprometido con su gente. Le habían llegado comentarios sobre la situación y eso le complicaba y le obligaba a acercarse a Rodrigo para plantearle su opinión.

Rodrigo lo escuchó atentamente y se formó su opinión. El Sr. Gonzalez era un hombre íntegro y lo habían alejado del cargo precisamente por que las políticas de administración interna, atentaban contra la calidad de los funcionarios así como con su integridad. Gonzalez sostenía que no se debía transar la honestidad por la conveniencia.

Rodrigo lo sabía. Estaba de acuerdo.

Personajes del Caso

MARKO STUKA : Analista de métodos , 38 años. Casado , 4 hijos, Ahorra para comprar una casa. Vive con sus padres y estudia una carrera Universitaria en la Noche.

VERONICA LUNA : Jefe de Sección Análisis y Riesgo. 44 años. Separada 2 hijos. Ingeniero de ejecución. Segura Extrovertida. Inmadura sentimentalmente

RODRIGO PINOT : Jefe Sección Ventas productos Financieros. 27 Años. Soltero, Ingeniero de Ejecución. Introvertido e inseguro. Autoexigente y eficiente.

RODRIGO PORTEZUELA : Jefe Sección Departamento de Productos Financieros. 25 Años. Ingeniero. Casado 3 Hijos pequeños. Extrovertido, deportista. Muy considerado con la gente y paternalista con sus pares.

Con estos antecedentes :

Analice el caso desde el punto de vista de :

- Procesos de Planificación
- Mecanismos de Poder aplicados
- Como responden ante el sometimiento los subordinados
- Análisis de los factores motivacionales de Maslow y Herzberg
- Análisis de Liderazgo e interpretación en base al modelo de Hersey y Blanchard; Teoría del Camino y Meta y Grid Gerencial.
- Análisis de Estructuras Organizacionales
- Proceso de Toma de decisiones
- Proceso de Comunicación
- Mecanismos de Control.