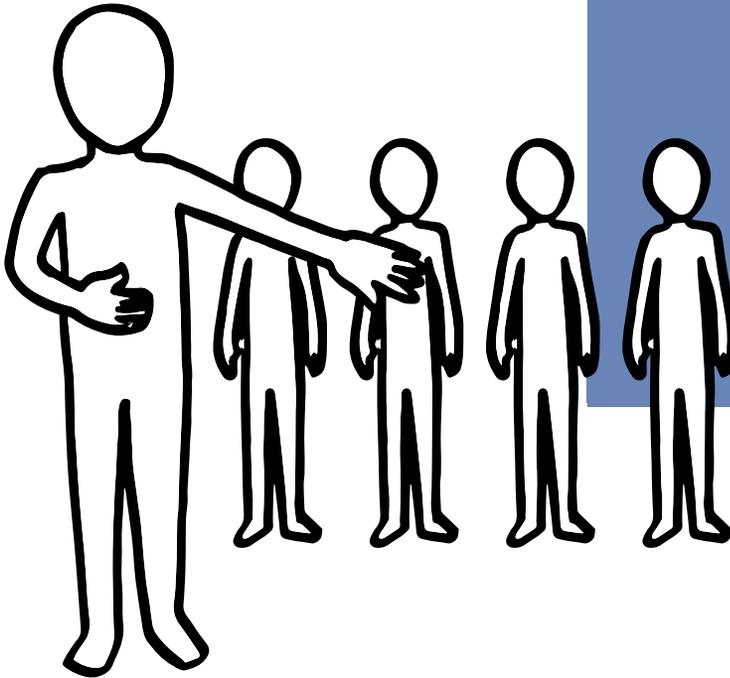


# Dilema 10

Autores responsables:

Esteban Olivares  
Catalina Soto



Caso ficticio, creado con fines académicos

## Si van a despedir a alguien, que sea a mí

El gerente del área prefiere renunciar a tener que despedir a cuatro colaboradores. ¿Será la mejor decisión?

Felipe es el actual gerente de Riesgos del Banco Popular, una exitosa institución financiera con una larga historia en Chile, que ha sido destacada por el excelente servicio que ofrece a sus clientes. Felipe y su equipo han influido en gran manera en los resultados que la compañía ha obtenido. Producto de los buenos resultados obtenidos el banco se ha planteado un nuevo objetivo estratégico, para lo cual es necesario realizar una reestructuración de la empresa, por lo que el gerente de Recursos Humanos le solicita a Felipe que despidiera a cuatro personas de su unidad, para lo cual tiene 48 horas. Felipe solicita que su unidad quede fuera de la reestructuración ya que, son pocas personas y cada uno ha sido un gran aporte para los grandes resultados obtenidos. A pesar de que lo intentó no logró tomar una decisión, llegando a la conclusión de que presentaría su renuncia. ¿Será la mejor decisión para la compañía?

El Banco Popular es una exitosa institución financiera con amplia trayectoria en el territorio chileno, que inició sus actividades en el año 1950. Desde entonces y hasta hoy en día, su principal estrategia ha sido entregar el mejor servicio a sus clientes. Este esfuerzo fue recompensado en 2017, al posicionarse dentro de las primeras cinco empresas con mejores resultados en materia de inversión para sus clientes, según el

ránking de instituciones financieras.

A partir de este reconocimiento, la compañía se ha propuesto el objetivo de mejorar su posición comparativa en dicho ranking, alcanzando al menos el tercer lugar en el período de un año. Para lograr dicho objetivo, es necesario implementar una reestructuración, en términos de reducción de personal, que permita hacer más eficiente los gastos. Es por ello que, una de las primeras

medidas ha sido pedir a los gerentes de cada área<sup>1</sup> iniciar algunos procesos de desvinculación.

Dentro de la compañía, el área de Gestión de Riesgos es una de las más recientes, conformándose en 2011 pero consolidándose recién en 2013 como una estructura más estable. Esto se debió en gran parte, a la llegada de Felipe Báez, quien se integró ese mismo año como subgerente de área y gracias a su destacada labor, alcanzó en un período de dos años, el cargo de gerente de riesgos. Debido a su compromiso y liderazgo, logró no sólo reestructurar la unidad, sino que también cambiar la percepción negativa que los trabajadores de las otras áreas tenían de ella. Al respecto, cabe señalar que, en un comienzo, la gerencia de riesgos recibía el apodo de “la huesera”, puesto que era el lugar donde el personal de edad avanzada finalizaba su trayectoria laboral. Sin embargo, esto cambió cuando Felipe asumió la gerencia, debido a que realizó cambios importantes en el equipo, mediante el despido de algunos trabajadores ineficientes y la contratación de profesionales jóvenes que aportaron al logro de resultados. El establecimiento de este nuevo equipo, compuesto por 15 personas, permitió que la gerencia de riesgos comenzara a visibilizarse y valorarse dentro de la compañía, aún cuando era una de las más pequeñas<sup>2</sup>.

Esto quedó de manifiesto en una reunión de gerentes durante el mes de septiembre del año 2017, cuando Carlos, gerente general de Banco Popular, reconoció el destacado desempeño de Felipe en la gerencia de riesgos, y el gran aporte de esta unidad en los resultados de la compañía. Dentro de los aportes mencionados, destacó tanto la disminución de fraudes y eventos de riesgos, que aminoraron considerablemente las pérdidas monetarias de la empresa, como la automatización de algunos procesos, permitiendo aumentar la eficiencia en el trabajo. Felipe se sintió feliz y orgulloso de este reconocimiento, sobre todo porque sabía el esfuerzo y compromiso que, tanto él como cada uno de los integrantes de su equipo, había realizado. De hecho, el logro de los avances en las distintas materias de gestión de riesgos y la buena percepción por parte del regulador, se habían producido precisamente gracias a este trabajo de colaboración al interior del equipo.

En el mes de diciembre, y con los objetivos ya planteados para el año siguiente, se realizó la última reunión de

gerentes. Esta fue presidida por el subgerente de la empresa (ya que el gerente general se encontraba de vacaciones), quien se enfocó especialmente en el proceso de reestructuración de la compañía para el logro del nuevo objetivo propuesto: posicionar a Banco Popular dentro de las tres instituciones financieras con mejores resultados para sus clientes. Pese a que el subgerente solicitó explícitamente la reestructuración de cada área mediante reducción de personal, Felipe estaba confiado en que su unidad se eximiría de esta medida, no sólo por ser la más pequeña, sino que también por los buenos resultados obtenidos. No obstante, se le ordenó despedir, en un plazo de 48 horas, a cuatro empleados de su gerencia.

Luego de esta reunión y sintiéndose todavía desconcertado, Felipe comenzó a evaluar a los integrantes de su equipo, sin saber qué hacer ya que cada uno había realizado aportes relevantes para el logro de los resultados obtenidos. Sentía que era injusto despedir a cualquiera de ellos, por lo que decidió conversar con el subgerente de la empresa, quien argumentó que no había otra salida, puesto que era una decisión que el gerente general había tomado antes de salir de vacaciones.

Al día siguiente, ya pronto a cumplirse el plazo, Felipe continuaba pensando en sus opciones: ¿qué sería lo mejor para la compañía?, ¿a quién podría despedir sin afectar la gestión y sobre todo el ánimo del equipo? Para responder a estas preguntas, creó distintas combinaciones con los integrantes de su gerencia que le permitieran decidir a quién despedir con el menor impacto posible. Sin embargo, cada vez que creía haber tomado la decisión, dudaba otra vez de estar haciendo lo correcto, no sólo por el impacto en los resultados de su área, sino que también en la vida de los trabajadores y sus familias. Sin encontrar una respuesta, finalmente decidió optar por la alternativa que, según su criterio, produciría menos daño: presentar su renuncia. Su razonamiento era que para él sería menos complicado reubicarse laboralmente que a los miembros de su equipo, por lo que el daño sería menor. Luego de presentar su carta, el subgerente quedó sin palabras y no supo que decir.

---

<sup>1</sup> Anexo 1: Organigrama de Banco Popular.

<sup>2</sup> Anexo 2: Organigrama de la Gerencia de Riesgos.

Considerando los antecedentes presentados en el caso, ¿cómo evalúas la decisión de Felipe?

¿Crees que su decisión fue la más objetiva y beneficiosa para la compañía?

¿Crees que mezclar los sentimientos en las decisiones del trabajo es lo más óptimo?

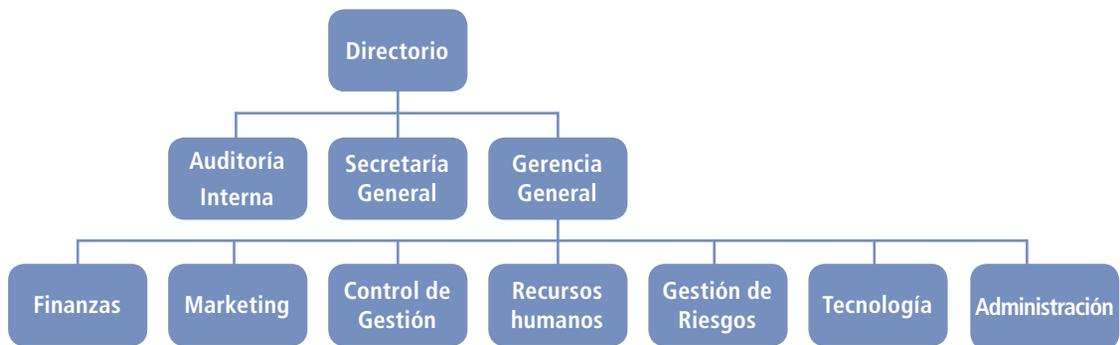
¿Qué hubieras hecho tú en su lugar?

¿Puede aceptarse esta renuncia por parte del Banco Popular y afectar potencialmente los buenos resultados del área de riesgos?

¿Qué riesgos subyacen en esta práctica de la empresa de desvincular empleados de la manera expuesta en el texto?

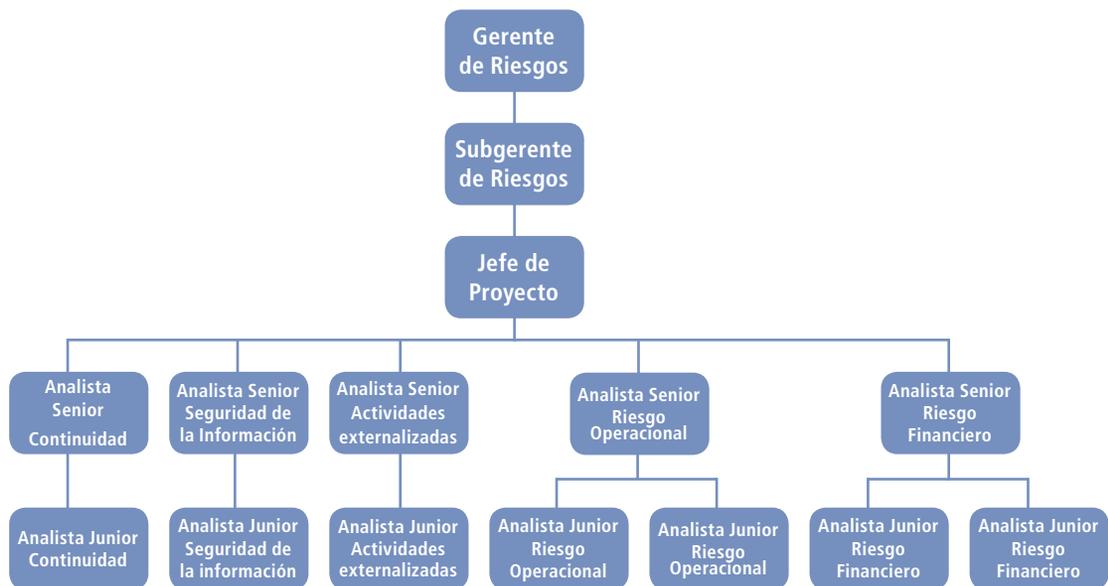
## Anexos

### Anexo 1: Organigrama del Banco Popular



Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 2: Organigrama de la Gerencia de Riesgos



Fuente: Elaboración propia.