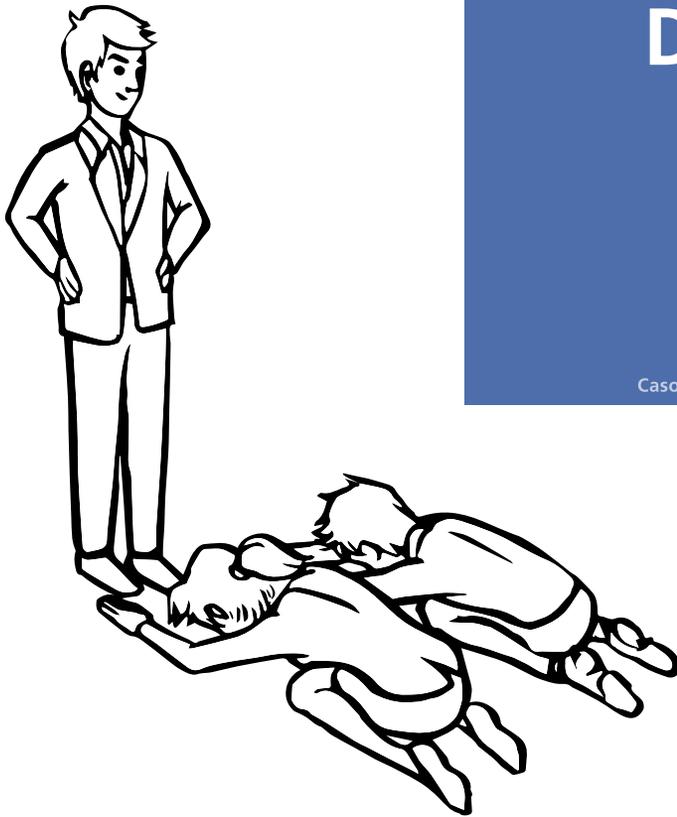


Dilema 59

Autoras responsables:

Natalia Rojas
Romina Aranda

Caso ficticio, creado con fines académicos



El desafío Organizacional

Cohesión Grupal versus Dioses y Súbditos.

Rodrigo ha sido recientemente ascendido como Gerente del área Banca Empresas, debido a su excelente desempeño durante los seis años que lleva en el Banco Unidad Nacional de Inversiones (UNI). Federico, Gerente General de la empresa, valora la calidad de su trabajo y el compromiso que tiene con la empresa, por lo que ha generado altas expectativas de este cambio. Cabe señalar que Federico se ha ganado el respeto y la confianza de sus subalternos, debido a un estilo de liderazgo integrativo que ha favorecido el trabajo en equipo. Lo anterior impactando positivamente en el clima laboral de la organización, a través de las jefaturas de cada gerencia y unidades de apoyo, con quienes se relaciona frecuentemente. Sin embargo, sabe que este tipo de gestión no es del todo avalada por el Directorio, puesto que desde hace varios años, han orientado una política más agresiva en el mercado, privilegiando los resultados por sobre los procesos. En este escenario, aproximadamente tres meses después de haber promovido a Rodrigo, el Gerente General es despedido, generando malestar en las distintas gerencias y áreas de apoyo con las que se vinculaba. Es reemplazado por Arturo, quién presenta un liderazgo autoritario y conductas déspotas con los miembros de su equipo.

El Banco Unidad Nacional de Inversiones (UNI)¹, es una institución financiera líder en el mercado, que desde 1945, ha buscado apoyar el desarrollo de pequeñas y medianas empresas de Chile. En la actualidad, maneja

una importante cartera de clientes de grandes empresas, producto de su creciente especialización en negocios financieros y cuidado de los riesgos. La estrategia de UNI se ha mantenido a lo largo del tiempo, caracterizándose,

¹ Se ha caracterizado a Banco UNI a partir de la revisión de políticas y lineamientos institucionales de Banco Santander, Banco de Chile y Banco de Créditos e Inversiones.

además de la especialización financiera y el cuidado de los riesgos, por la calidad del servicio entregado al cliente. Lo anterior, le ha permitido sostener una sólida reputación corporativa.

En términos declarativos, la empresa sitúa al cliente como la dimensión más relevante de su trabajo, por lo que busca ofrecer un servicio ajustado a las necesidades de este, a través de relaciones transparentes y de confianza². Asimismo, el banco se ha caracterizado por involucrarse en actividades solidarias a nivel país y también por apoyar el emprendimiento a través de diversos programas. Cada uno de los proyectos que lidera la institución, se encuentra orientado no sólo al progreso económico y social de las comunidades con las que trabaja, sino que también al respeto por el medio ambiente. Lo anterior implica la incorporación de criterios éticos, sociales y medioambientales en la gestión.

Uno de los principales documentos que ha elaborado el banco para explicitar estos lineamientos, ha sido el Código de Ética de la empresa. En él se definen los principios generales y las políticas que deben orientar las decisiones y acciones de cada integrante en su desempeño laboral. De acuerdo a lo anterior, Banco UNI promueve y resguarda los siguientes valores éticos, que considera fundamentales para su quehacer: integridad, compromiso, responsabilidad, respeto y justicia.

En términos de estructura organizacional, su Gobierno Corporativo³ considera al Directorio como la principal unidad del gobierno. Sus principales funciones son: establecer lineamientos estratégicos, monitorear a nivel global los negocios, riesgos, resultados y también, analizar las oportunidades y amenazas de cada proyecto en el contexto. La participación activa de cada uno de los miembros del Directorio, se concreta a través de su incorporación a distintos comités, cuyo objetivo es velar por el cumplimiento de las orientaciones entregadas por el gobierno. En el siguiente nivel se encuentra el Gerente General, quien está a cargo de cuatro Gerencias y cuatro unidades de apoyo: Riesgo, Planificación y Control, Operaciones y Tecnología, y Gestión de Personas⁴.

Rodrigo, de profesión ingeniero comercial, trabaja desde hace seis años en la empresa, siendo recientemente ascendido como Gerente del área Banca Empresas. Para

Rodrigo, esto implica un gran paso como profesional y una gran satisfacción a nivel personal: confía en sus capacidades y sabe que puede ser un gran aporte para el equipo. Federico, Gerente General y jefe directo de Rodrigo, valora positivamente su trabajo y el compromiso que ha demostrado en sus labores, generando altas expectativas a partir de este cambio. Además, ambos han construido, desde hace varios años, una relación laboral basada en el respeto y la confianza, que ha favorecido el trabajo en equipo, compromiso y profesionalismo.

Esto ha sido posible en gran medida, gracias al liderazgo integrativo de Federico, que ha permeado el funcionamiento de todas las unidades a su cargo. Las características de su gestión han impactado positivamente en el clima laboral de dichas unidades, donde presenta una alta valoración como jefatura y profesional, debido a su compromiso con el equipo, fomento del trabajo colaborativo, y trato respetuoso. Pese a lo anterior, el Gerente General sabe que su forma de trabajar no es del todo avalada por el Directorio, quien visualiza estas prácticas como una posible amenaza al cumplimiento de las políticas actuales, caracterizadas por un aumento de la iniciativa y posicionamiento en el mercado. De manera implícita, la orientación es lograr este objetivo a cualquier costo.

En este escenario, y sin dar a conocer sus razones, el Directorio resuelve despedir a Federico. Esto genera gran malestar en las gerencias y unidades de apoyo, debido al cariño que sienten por su jefe y también porque esta decisión genera una fuerte sensación de incertidumbre.

En reemplazo de Federico, se incorpora Arturo, quien presenta una visión y estilo de liderazgo muy distinta. En primer lugar, porque considera la toma de decisiones como “una cosa de gerentes”, debiendo el resto del equipo, acatar las órdenes sin cuestionamientos. En segundo lugar, debido a que estima que la participación de proyectos y reuniones entre áreas, es una “pérdida de tiempo y recursos”. De forma coherente con estas concepciones, Arturo establece casi inmediatamente una serie de normas orientadas a regular horarios, formas de trabajo, y asignación de tareas y recursos al interior del equipo, lo cual ha generado gran malestar y resistencia. Al respecto, dos miembros del equipo presentan su

2 Anexo 1: Visión Banco UNI.

3 Este órgano es definido por SBIF (s/f.) “como el conjunto de instancias y prácticas institucionales que influyen en el proceso de toma de decisiones de una empresa, contribuyendo a la creación sustentable de valor en un marco de transparencia, adecuada gestión, control de los riesgos y responsabilidad empresarial frente al mercado”.

4 Anexo 2: Organigrama de Banco UNI.

renuncia, explicitando no estar de acuerdo con las nuevas reglas. Ante esto, el gerente incorpora a otras dos personas de su confianza.

Luego de esta situación y con el paso de las semanas, quedan en evidencia una serie de otras prácticas que afectan directamente a los trabajadores. Por ejemplo, ante la presencia de críticas o reclamos de parte de otras áreas, Arturo reprende al implicado en público, sin cerciorarse previamente sobre el fundamento de los reclamos. Asimismo, se observan notorias diferencias de trato entre los miembros del equipo, favoreciendo a aquellos de su confianza, más cercanos y afines, con flexibilidades y menores cargas de trabajo.

Para Rodrigo, esta nueva forma de gestión ha implicado la realización de tareas que no fueron informadas al momento de asumir el nuevo cargo, tales como: participar de reuniones de directorio, visitar y asesorar a otras áreas y elaborar informes para otras gerencias. Pese a que sabe que estas últimas no constituyen tareas propias de su cargo, prefiere no contradecir a su jefe por miedo a arriesgar su puesto de trabajo. Al igual que otros integrantes del equipo, siente temor de la reacción que podría tener Arturo si decide exponer su disconformidad. Por esta razón ha optado por tomar una posición pasiva, respondiendo a todas las demandas aunque éstas signifiquen una sobrecarga de trabajo.

El malestar que experimenta Rodrigo en su trabajo es innegable. Sin embargo, no está seguro de renunciar ya que este trabajo le brinda altos ingresos, difíciles de igualar en otras empresas. Ha pensado en denunciar esta situación en el área de Gestión de Personas, pero duda de la efectividad que puedan tener las acciones de recursos humanos, debido a la influencia y contactos que Arturo tiene en el rubro financiero.

Este poder, podría ser utilizado en su contra, a través de difamaciones u otras acciones que podrían dañar su imagen y dificultar la obtención de otro trabajo en el rubro.

A partir del caso, ¿a qué dilema ético se enfrenta Rodrigo?

¿Qué rol juega el área de Gestión de Personas en la detección de este tipo de prácticas?

¿Cómo pueden explicarse la permanencia de estas prácticas, que van en contra de los principios declarados por el banco?

¿Qué medidas se pueden tomar para prevenir estos problemas?

¿Consideras que el actuar de Arturo constituye un tipo de liderazgo o más bien reflejan una vulneración de los derechos fundamentales de los trabajadores?

¿Cómo regula el Código del Trabajo prácticas como esta?

¿Existen culturas organizacionales propicias para que se desarrollen estas conductas? ¿cuales y por qué?

¿Será correcto no denunciar una mala práctica por miedo a salir perjudicado?

¿Qué harías tú en lugar de Rodrigo?

Anexos

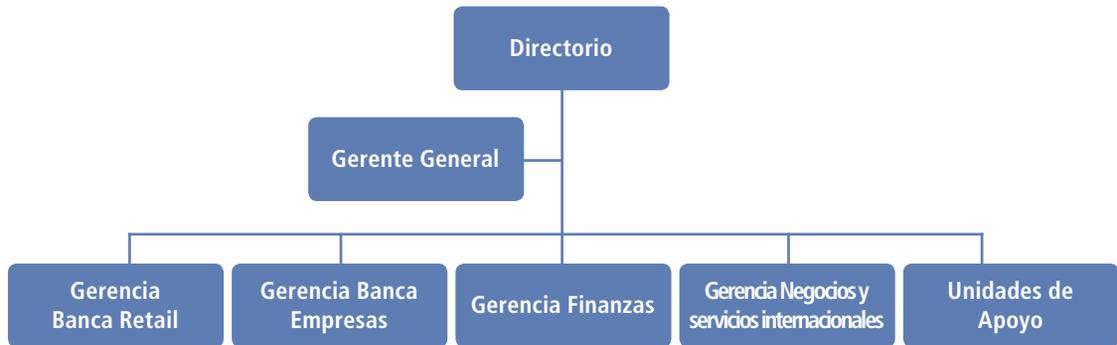
Anexo 1: Visión Banco UNI⁵

Visión: Ser reconocidos como el mejor banco, por parte de nuestros clientes, buscando la excelencia en las prácticas cotidianas a través del compromiso con la organización y las comunidades. Con todo lo anterior, aspiramos a mejorar la inversión de los accionistas y a generar un grato ambiente de trabajo.

Fuente: Elaboración propia basada en Banco Santander.

⁵ Basado en Banco Santander.

Anexo 2: Organigrama Banco UNI



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3: Propósito y valores institucionales

Valores Institucionales

La Superintendencia sustenta su cultura organizacional en los valores institucionales, que constituyen una guía que orienta a los funcionarios(as), motivándolos a alcanzar los desafíos de la SBIF. La importancia de los valores es que proporciona a todos los miembros de la Institución una visión compartida, lo que configura la manera en que la Superintendencia logra sus objetivos y da cumplimiento a su mandato legal. Los valores de la SBIF son principios rectores de la conducta de los funcionarios(as) y se presentan a continuación:

Probidad: indica que es imprescindible conducirse conforme a parámetros de rectitud e integridad, y estar atento a identificar y colaborar a impedir conductas o situaciones que pueden atentar contra tales parámetros. Asimismo se debe tener la capacidad para fortalecer estándares de transparencia e integridad en la gestión y métodos de trabajo idóneos.

Respeto: se valora la diversidad de visiones y opiniones para generar sinergia, enriqueciendo la contribución al logro de los objetivos comunes. En esta línea, cada colaborador de la SBIF merece atención y un trato cordial por parte de su entorno, ya que de esta manera se facilitan las relaciones interpersonales y se genera un ambiente institucional sano y confortable. El respeto también se percibe de manera externa, mediante la valoración que tiene la ciudadanía de la SBIF.

Sentido de Equipo: entendido como una cultura cohesionada formada por personas, que fomentan la proactividad y la integración de tareas de distintas áreas, constituyendo equipos de alto desempeño, que a través de la comunicación, coordinación y alineación de sus acciones, privilegian el interés institucional por sobre los objetivos particulares de cada área o persona.

Transparencia: es un valor institucional que funda su importancia en el quehacer diario, tanto dentro como fuera de la SBIF, implica actuar con probidad y claridad, reafirmando confianzas en los equipos e incrementando el espíritu de colaboración.

Excelencia: en base a la cual se generan las condiciones para implementar las mejores prácticas de regulación y supervisión, de manera de velar por la estabilidad y confianza en el sistema financiero, contando con un equipo humano del más alto nivel, fijando metas desafiantes, con el fin de mejorar el rendimiento de la gestión, explorar metodologías nuevas y perseverar en el logro de los objetivos planteados.

Reconocimiento: que moviliza a la Institución a ser valorada por el aporte a la estabilidad del sistema financiero y un ejemplo para instituciones nacionales y extranjeras. Para esto debemos comenzar por atribuirle al colaborador SBIF un valor en función a sus comportamientos, acciones y logros, lo que ayuda a la satisfacción de las personas y a la creación de un buen ambiente de trabajo.

Fuente: SBIF, 2016, p. 9-10.

Referencias

Ministerio del Trabajo y Previsión Social (2019). Código del trabajo.
Obtenido de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=207436>

SBIF (2016). Código de Ética. Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.
Obtenido de http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/docs/Codigo_de_Etica_SBIF.pdf