

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Crediscotia Financiera SA**

**Caso: La Hora Cero de la Jefa de Retail**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Marco Antonio Calderón Solís**

**Jorge Demikhellyh Delgado Montenegro**

**Víctor Javier Poves Quiñones**

**María Verónica Rodas Carhuajulca**

**Asesor: José Antonio Espinoza Ballena**

**Santiago de Surco, julio 2018**

## Resumen Ejecutivo

El presente caso se desarrolla en Crediscotia Financiera, perteneciente al grupo Scotiabank, cuya casa matriz se ubica en el país de Canadá. Es una empresa del sector financiero peruano, direccionado a la captación de ahorros de público en general, a otorgar créditos de consumo a trabajadores dependientes y créditos microempresa para los emprendedores. Inició sus operaciones en el año 2009, cuenta con 2800 colaboradores aproximadamente, distribuidos en 92 agencias a nivel nacional.

Verónica Cornetero, la protagonista del caso, quien asumió la posición de Jefa de Tienda Retail en el año 2013, a raíz de la conformación de una nueva unidad de negocio; se desempeña en la sede de Chiclayo y tiene a su cargo 14 tiendas retail, en el norte del Perú, entre las ciudades de Chiclayo, Lambayeque, Ferreñafe, Cajamarca y Jaén. Su equipo está conformado por 19 Funcionarios de Negocio Consumo, que administran carteras de clientes, distribuidos en todas las tiendas, además cuenta con apoyo comercial a través de un outsourcing con más de 40 Asesores de Consumo a su cargo.

La protagonista, luego de constantes ascensos en su línea de carrera dentro de la organización, asume la posición de Jefa de Tienda Retail y es aquí donde se enfrenta al problema de tener que liderar un equipo con una cultura y comportamiento organizacional pre establecido distinto a la que fomenta la entidad financiera.

Finalmente, Verónica Cornetero deberá decidir, por un lado mantenerse en la entidad financiera ya sea cambiando su estilo de liderazgo o buscando otra posición dentro de la misma o, por otro lado, buscar nuevas opciones en otras entidades.

## Abstract

The present case is developed in Crediscotia Financiera, belonging to the Scotiabank group, whose head office is located in the country of Canada. It is a company in the Peruvian financial sector, aimed at attracting public savings in general, to grant consumer loans to dependent workers and microenterprise loans for entrepreneurs. It started operations in 2009, has approximately 2800 employees, distributed in 92 agencies nationwide.

Verónica Cornetero, the protagonist of the case, who assumed the position of Jefa de Tienda Retail in 2013, following the creation of a new business unit; The company is headquartered in Chiclayo and has 14 retail stores in the north of Peru, among the cities of Chiclayo, Lambayeque, Ferreñafe, Cajamarca and Jaén. Her team is made up of 19 Funcionarios de Negocios Consumo, who manage customer portfolios, distributed in all stores, also has commercial support through an outsourcing with more than 40 Asesores de Consumo under their charge.

The protagonist, after constant promotions in her career line within the organization, assumes the position of Jefa de Tienda Retail and here is where she faces the problem of having to lead a team with a pre-established culture and organizational behavior different from the one that encourages the financial institution.

Finally, Verónica Cornetero must decide, on the one hand, to remain in the financial entity either by changing her leadership style or by seeking another position within it or, on the other hand, to look for new options in other entities.

## Tabla de Contenidos

La Hora Cero de la Jefa de Retail.....	1
La Empresa.....	1
Unidad de Negocio Retail.....	2
Jefa de Tienda Retail y los Funcionarios de Negocios Consumo (FNC) .....	2
Una Ingeniera de Sistemas Haciendo Línea de Carrera en Ventas .....	2
Sobre los FNC: Perfil Solicitado vs Competencias Reales .....	3
¿Una Jefa Exitosa? .....	4
Las Antiguas Costumbres Prevalecen.....	5
Una Puesta a Prueba.....	6
Carta Notarial: Queja Injustificada.....	7
El Sindicato.....	7
La Hora Cero.....	8
GUÍA DE ENSEÑANZA .....	9
Resumen.....	9
Uso del Caso .....	9
Objetivos de Aprendizaje .....	10
Oportunidades para el Análisis de los Estudiantes .....	10
Preguntas Sugeridas para el Debate .....	11
Organización de la Clase.....	11
Comentarios de los Participantes Posterior a la Prueba del Caso de Negocio .....	12
Pizarras Sugeridas .....	13
Propuesta: Lineamientos .....	16
Proceso de contenido teórico .....	18
Anexo 1. Mini Agencia de Financiera Crediscotia en Tienda Topi Top de la Av. Balta .....	19
Anexo 2. Mini Agencia de Financiera Crediscotia en Tienda Topi Top de Real Plaza .....	20
Anexo 3. Organigrama General.....	21
Anexo 4. Organigrama Negocios .....	22
Anexo 5. Organigrama de la Unidad de Retail.....	23
Anexo 6. Evidencia de Suspensión del Colaborador Juan Pérez .....	24
Nota Técnica .....	25
Notas del Caso Negocio.....	30
Notas de la Guía de Enseñanza.....	31



OSÉ ESPINOZA  
JORGE DELGADO  
MARCO CALDERÓN  
VERÓNICA RODAS  
VÍCTOR PÓVES

## La Hora Cero de la Jefa de Retail

*Debemos evitar los modelos superficiales de cultura y construir sobre modelos antropológicos más profundos y complejos para comprender los aspectos escondidos y complejos de la vida en los grupos, las organizaciones y las profesiones*

– Edgard Shein

Verónica Cornetero, una joven ejecutiva que tenía una prometedora línea de carrera dentro del Grupo Scotiabank, tras tres años de haber asumido la Jefatura de Tienda Retail reflexionaba sobre el comportamiento del equipo que tiene a su cargo, pues a pesar de mantener el mismo estilo de liderazgo que le había garantizado varios ascensos durante los nueve años que tenía en la organización, no había logrado el compromiso y la lealtad de su actual equipo sino todo lo contrario.

Segura de las habilidades que posee, Verónica busca encontrar la mejor alternativa para su futuro que ahora le resulta incierto, dado una serie de acciones que han afectado seriamente el clima laboral no solo de su área, sino que han impactado en la organización.

### La Empresa

El Banco de Trabajo se constituyó mediante escritura pública de Agosto 9, 1994 con un capital social ascendente “a la suma de S/387,913,534.70, representado por S/42,863,374 acciones comunes y nominativas con derecho a voto, con un valor nominal de S/9.05 cada una, íntegramente suscritas y pagadas, pertenecientes a una sola clase y todas ellas con los mismos derechos. En Julio 15, 2008 Scotiabank Perú adquirió del Grupo Altas Cumbres (Chile) el 100% de las acciones representativas del capital social del Banco del Trabajo, convirtiéndose en subsidiaria de dicho Banco bajo el nombre de CrediScotia Financiera S.A.”<sup>1</sup>

Con la adquisición de la ahora denominada CrediScotia Financiera S.A., “el Grupo Scotiabank Perú se ubicó como el líder en el segmento de banca de consumo, habiendo duplicado su participación en el rubro de préstamos a la microempresa. CrediScotia Financiera nace con una importante cobertura a nivel nacional y cuenta con 92 agencias, 33 en Lima Metropolitana, 3 en

el Callao y 56 en provincias, a las que se suman 1,674 Cajeros Corresponsales y 568 cajeros automáticos (red Scotiabank).”<sup>2</sup>

## **Unidad de Negocio Retail**

Financiera Crediscotia tenía como principal función, brindar servicios de banca de consumo y microempresa. Dentro de estos servicios se encuentra el área Retail, esta área cuenta como parte de su organización con mini agencias ubicadas en tiendas comerciales que mantengan una alianza con la financiera. Entre los principales ejemplos de este tipo de mini agencias, se tienen la Curacao, Honda, Topitop (**ver Anexo 1 y 2**), Royma, entre otras.

Cada una de las agencias que conforman los retails estaba bajo la responsabilidad de Funcionarios de Negocios Consumo. Estos tienen como función principal evaluar a las personas que soliciten crédito para uso personal, y además velar por el crecimiento sostenido de las carteras de consumo. Cabe mencionar que la Gerencia General de CSF elabora el planeamiento estratégico el cual busca maximizar la rentabilidad de la empresa a través de los diversos productos que ofrece en el mercado.

## **Unidad de Retail Chiclayo: Jefa de Tienda Retail y los Funcionarios de Negocios Consumo (FNC)**

Verónica Cornetero en base a sus buenos resultados comerciales enfocados al cumplimiento de metas logró ascender a diversas posiciones dentro de la empresa. En este proceso, pasó de ser una colaboradora de una posición de trabajo netamente de campo (trabajo operativo), a una posición más estratégica que implicaba la conducción de un equipo de ejecutivos que administran carteras de clientes. ¿Un colaborador que destaca en el cumplimiento de metas comerciales necesariamente logra ser un buen estratega?

### *Una Ingeniera de Sistemas Haciendo Línea de Carrera en Ventas*

Verónica Cornetero es Ingeniera de Sistemas y lleva trabajando desde el año 2009 en Financiera Crediscotia, siendo este su primer y único trabajo, en el rubro de los créditos de consumo. Actualmente se desempeña como una de las cinco Jefas de Tienda Retail que existen a nivel nacional, tiene a su cargo las zonas de Chiclayo, Jaén y Cajamarca, cabe resaltar que en su posición es la que mayor personal tiene a su cargo a nivel nacional.

Verónica ha tenido una exitosa línea de carrera, iniciando su vínculo laboral con la empresa a través de un outsourcing como Asesora de Consumo. En dicho puesto tenía como principales funciones la colocación de tarjetas de crédito de consumo que demandaba un trabajo 100% en campo, esto significa que tenían que concertar y realizar visitas en los centros de trabajo de los potenciales clientes o a través de activaciones comerciales en mercados o centros comerciales conocidos de la ciudad.

A fines del 2009, y debido a su eficiente cumplimiento de metas fue promovida al puesto de Supervisor Comercial, siempre a través de un contrato por outsourcing. En este puesto Verónica comenzó a liderar grupos de trabajo que ella misma reclutaba y guiaba en base a la experiencia que tenía el haber pasado por el puesto de Asesora de Consumo; y esto le permitía el cumplimiento de los objetivos de manera sostenida considerando que existía un fuerte compromiso en el equipo. Siendo supervisora comercial tenía bajo su cargo a 15 asesores de consumo.

A mediados del año 2010, ingresó a la planilla de Financiera Crediscotia desempeñándose como Funcionarios de Negocios Master, cuya función principal fue evaluar las solicitudes de crédito de consumo que captaban los Asesores de Negocios, realizando esta función de manera destacada.

En el año 2011 se presentó una nueva oportunidad de ascenso, no solo era un cargo superior como Jefe de Negocio, sino que ahora tendría a cargo una estructura organizacional creada por una nueva unidad de negocio por la alianza establecida con la tienda Maestro Home Center. Verónica logra obtener el puesto, y a través de esta nueva posición, tuvo la facultad de participar en la selección del personal que tendría a su cargo, liderando Asesores de Consumo, Supervisores de Consumo y Funcionarios de Negocios Consumo. Cabe recalcar que fueron funciones que ella desempeñó con anterioridad, aquí ya lideraba un promedio de 45 personas (5 FNC y 40 asesores comerciales tercerizados).

En este nuevo puesto continuó superando las expectativas de cumplimiento de metas, manteniendo buenas relaciones con sus equipos, sus superiores y con los ejecutivos de la alianza Maestro Home Center.

El buen desempeño de los equipos que lideró desde el inicio, según lo manifestado por Verónica, se debió en gran medida a que tuvo influencia en la selección del personal, además de la disciplina impartida por ella en los grupos que formó, generando compromiso y respeto, y logrando con esto excelentes resultados para Financiera Crediscotia.

A fines del año 2013 se disolvió la alianza con la tienda Maestro Home Center, debido a que esta tienda pasó a formar parte del grupo Falabella. Durante esta transición la Gerencia General reestructura las Unidades de Negocio separando la Unidad de Negocios Retail de la Gerencia Zonal, teniendo en adelante autonomía propia reportando directamente a la Gerencia de Retail de la matriz. Verónica identificó en esta reestructuración una excelente oportunidad de línea de carrera, decidiendo postular al puesto de Jefa de Tienda Retail de la zona norte Chiclayo, cargo que obtuvo gracias a su destacado desempeño.

Una tienda retail está conformada por un espacio físico ocupado por un FNC y un cajero de Crediscotia dentro de una tienda comercial que tiene alianza con la financiera, como las mencionadas en un principio.

Verónica, actualmente Jefa de Tienda Retail, manifestó lo siguiente: 'Entre mis principales funciones están el supervisar y lograr que los Funcionarios de Negocios Consumo (FNC) cumplan con sus metas. Esto implica realizar permanente seguimiento, control y coaching a todos los FNC. Del mismo modo soy responsable de revisar mensualmente la rentabilidad de cada retail, verificando que la dotación de personal externo sea la idónea, que el nivel de calidad de servicio sea óptimo, que la relación comercial con los establecimientos sea la ideal de tal manera que se consolide las colocaciones con Crediscotia, adicional a las funciones indicadas anteriormente para el caso de tiendas de motos se toma en cuenta la morosidad como un importante indicador de su gestión'. Además, considerando la evaluación de su gestión y el cumplimiento de las metas establecidas, Verónica y los FNC pueden recibir bonos trimestrales.

### *Sobre los FNC: Perfil Solicitado vs Competencias Reales*

Los FNC se encuentran dentro de la unidad Negocios segmento Retail de la Financiera CrediScotia, según nivel de jerarquía esta es una unidad que representa uno de los tres ejes principales de la Financiera según consta en su organigrama (**ver Anexo 3, 4 y 5**).

Según perfil solicitado por la empresa, los FNC deben cumplir con los siguientes requisitos: Tener estudios superiores concluidos relacionados a las ciencias administrativas, económicas y contables, conocimiento de office nivel intermedio, experiencia mínima de dos años en evaluación de créditos de consumo, trabajo orientado al cumplimiento de metas, trabajo en equipo y bajo presión, capacidad de negociación y enfoque comercial, disponibilidad para realizar trabajo de campo, adaptabilidad al cambio, rotación y disponibilidad para viajar.

En la zona Chiclayo existían 12 Funcionarios de Negocio Consumo distribuidos en ocho tiendas donde Financiera Crediscotia cuenta con oficinas (denominadas retail): Topy Top Chiclayo Real Plaza, Topy Top Chiclayo Balta, Curacao Chiclayo, Curacao Real Plaza Chiclayo, Curacao Ferreñafe, Curacao Lambayeque, El Sitio E.I.R.L. y Motopower Chiclayo S.A.C. A mediados del año 2017 a Verónica le asignaron siete funcionarios más distribuidos en seis tiendas pertenecientes a la Región Cajamarca, Curacao Jaén, Curacao Cajamarca I, Curacao Cajamarca II, Motopartes Valle Verde Jaén, Royma Jaén y Royma Cajamarca.

La antigüedad laboral de los Funcionarios de Negocio Consumo es de cinco años en promedio, de los cuales 6 eran hombres y 6 mujeres, con edades promedio de 40 años, todos chiclayanos, 8 profesionales universitarios y 4 técnicos, con perfil únicamente para evaluaciones de créditos consumo y tarjetas de créditos, estos funcionarios, al igual que Verónica empezaron trabajando cuando era Banco del Trabajo, inclusive algunos trabajaron junto a ella y varios de ellos fueron sus jefes en su momento.

### *¿Una Jefa Exitosa?*

Empezando el año 2018, Verónica Cornetero acaba de regresar a su oficina preocupada, después de haber tenido una conversación con la Gerente de Agencia Chiclayo. Esta, en base a la amistad que sostenían, le comentó que participó en una reunión junto con los Ejecutivos de Gestión de Personas en la ciudad de Lima. Allí, uno de los puntos tratados fue la afiliación al Sindicato de la empresa de algunos Funcionarios de Negocios Consumo que tenía a su cargo, generando preocupación en la Gerencia General de la organización. Además, recordó la charla que tuvo con Ronald, ejecutivo de Gestión de Personas de la Central de Lima, en su última visita realizada hace un mes.

**Ronald:** ...señorita Verónica, la jefatura de Gestión de Personas ha evidenciado que últimamente algunos Funcionarios de Negocios Consumo, los cuales tiene usted a su cargo, se están sumando al Sindicato de la empresa; creemos firmemente que el cargo le demanda mucha responsabilidad, y no vemos ningún tipo de mejoras en este asunto.

**Verónica:** Soy consciente de lo que sucede en mi área y conozco los perjuicios que puede acarrear a la organización desde todo punto de vista. Sin embargo, los funcionarios no respetan varias políticas de la empresa, y tengo que hacerles notar en las faltas que incurren. Pero al verse este escenario repetirse constantemente, no me queda de otra que sancionar al infractor.

**Ronald:** Justamente, esta forma de actuar está generando desconfianza en los funcionarios que tiene a cargo. En el 2016, el funcionario Juan Pérez inició una demanda contra la empresa que tuvo apoyo del Sindicato, y por la cual tuvimos que reponerlo en su cargo. Esto se suma al incidente de Antonio Ramos, al cual no pudo darle facilidades para que haga uso de sus vacaciones.

**Verónica:** ¡Pero Ronald!, yo trato de actuar a cabalidad según lo dispuesto por los lineamientos de la Financiera. Simplemente estoy impartiendo a los funcionarios que las normas de la empresa se deben de respetar.

**Ronald:** Señorita Verónica, si el panorama sigue como hasta ahora, o tiende a empeorar, consideraremos removerla del cargo.

Teniendo en cuenta las advertencias recibidas, Verónica empezó a cuestionarse si la forma como estuvo liderando a su equipo fue la adecuada, pues era la primera vez que no lograba obtener el compromiso de su equipo, lo cual estaba perjudicando su futura línea de carrera dentro del Grupo Scotiabank.

## Las Antiguas Costumbres Prevalecen

Tras la adquisición del Banco del Trabajo por parte del Grupo Scotiabank, se mantuvo la cultura organizacional del primero mencionado, debido que la mayoría de los FNC se mantuvo en sus puestos. Verónica recibió comentarios que muchos de estos trabajadores no necesariamente entraron por un riguroso proceso de selección, por el contrario, habían ingresado por recomendaciones de antiguos funcionarios que incluso ya no laboraban en la empresa.

Cuando Verónica ocupa el puesto de Jefa de Tienda Retail, encuentra una cultura organizacional ya establecida, en la cual primaban malos hábitos laborales. Algunos funcionarios del nuevo equipo de Verónica se ausentaban sin explicación alguna, no respetaban los horarios de trabajo y las funciones laborales no se realizaban de manera idónea. Incluso detectó que existían acciones sospechosas en el proceso, como pasar por alto políticas de evaluación crediticia. Por otro lado, identificó en los primeros meses a cargo de este nuevo puesto, que varios de los funcionarios no tenían las competencias técnicas mínimas requeridas para cumplir sus funciones, como el manejo de office, además del bajo enfoque comercial que tenían estos FNC; es decir, estos colaboradores no tenían la visión de mejorar su zona de trabajo con la finalidad de incrementar sus colocaciones o ventas, por el contrario se percibía una falta de compromiso por mejorarla, no había preocupación por generar mayor visibilidad del retail en la tienda asignada, y no existía vínculo de unidad con los ejecutivos de las tiendas retail donde había presencia de la Financiera Crediscotia.

En la otra cara de la moneda, casi un 50% de los FNC indicaron en la última encuesta de satisfacción laboral que nunca recibieron apoyo cuando tenían problemas personales y tampoco recibieron capacitaciones. Ellos perciben que su Jefa de Zona, Verónica Cornetero, no muestra una preocupación por sus empleados; por el contrario, mencionaron que reciben llamadas de atención por cosas poco importantes, además el 45% indicó que la empresa nunca les brindó nuevas oportunidades de crecimiento, tampoco los materiales necesarios, y por estas razones ellos justificaban su falta de visión comercial. Esta situación generaba insatisfacción en los FNC y culpaban de ello, a las decisiones ordenadas por su lideresa.

Por otro lado, Verónica precisa que se identificaron irregularidades en la asignación de créditos, y que algunos funcionarios, por cumplir sus metas, realizaban malas prácticas dentro de sus funciones. Ella calificó la cultura organizacional como inadecuada, y además de ello consideraba que los FNC no respetaban sus indicaciones.

Ante todos estos problemas ella decidió trabajar arduamente en la disciplina de sus colaboradores estableciendo estrategias individuales enfocadas en la mejora según cada caso. Adicional a ello empleó el coaching personalizado para lograr que los funcionarios se reenfoquen

en los objetivos que tenía el área. Estas acciones no fueron bien recibidas por los trabajadores pues las consideraron como “llamadas de atención” por parte de Verónica, esto trajo consigo uno de los principales problemas con los que Verónica tuvo que lidiar, y es la afiliación de los trabajadores al Sindicato de Trabajo. Además, algunos de estos trabajadores emitieron cartas notariales quejándose de una mala gestión por parte de su jefa.

## Una Puesta a Prueba

En Septiembre, 2016 Verónica identificó irregularidades en el otorgamiento de créditos, por parte del FNC Juan Pérez, faltas que fueron motivo suficiente para que Verónica solicite, a la Unidad de Seguimiento de Portafolio de la Gerencia de Riesgos, una revisión de los créditos otorgados en los últimos 6 meses, indicando las irregularidades identificadas.

Juan Pérez tenía en la financiera una antigüedad laboral de ocho años aproximadamente como FNC, tenía contrato de trabajo indefinido. Este FNC venía con un cumplimiento irregular de objetivos, en discrepancia con los avances de sus pares, quienes a la quincena de mes lograban, en promedio, un 50% de avance mientras que él no llegaba ni a un 10%; sin embargo, llegaba a alcanzar su meta, todo en los últimos días del mes. Esto fue una de las principales causas que levantó las sospechas para que Verónica solicitara la revisión de sus colocaciones crediticias.

Como antecedente, cabe precisar, que en el año 2011 dicho funcionario tuvo una amonestación escrita por incumplimiento del proceso operativo, debido que no cumplió con el procedimiento de verificación de la identidad de un cliente, ni siquiera de los datos básicos como DNI, dirección del domicilio y del negocio, teléfono fijo y celular; siendo causa suficiente para una amonestación.

Posteriormente, a inicios del año 2016, como parte de la política de control interno de la empresa se realizó la supervisión de varias operaciones identificándose malas prácticas y faltas a la política por lo cual el área de Seguimiento del Portafolio impuso una amonestación al FNC Juan Pérez. En esta amonestación se identificó como falta el fedateo de documentación adulterada sin validación previa omitiendo las herramientas que la financiera pone a disposición para la validación de los documentos, además de ello se identificaron desembolsos sin que el cliente cumpla con las condiciones definidas en las políticas de crédito para la aprobación, y finalmente por omisión de los personajes intervinientes por presentar estas irregularidades en el sistema financiero. Después de la identificación de todas estas faltas que incumplen las políticas impuestas por la financiera, se solicitó la suspensión de tres días, la cual se comunicó con un documento al funcionario indicado (**ver Anexo 6**).

Pasado dos meses, nuevamente, el mismo funcionario cometió otra falta, ya que Verónica identificó que había otorgado un crédito en una zona no autorizada, tomándose esto como un desacato a los lineamientos de políticas de crédito de consumo. Ante este hecho y como sugerencia del Área de Gestión de Relaciones Laborales, se dio inicio a su despido. Siguiendo el proceso adecuado para ello, la Gerencia de Gestión de Personas tenía conocimiento que este acto podría causar que el funcionario tome represalias contra la financiera e inicie un proceso judicial.

Tal como fue previsto, el FNC Juan Pérez, inició una demanda contra la financiera por despido arbitrario, con lo que logró ser repuesto en sus funciones a pesar de todas las faltas cometidas. Esto generó un precedente más que fomentó un mal clima laboral y ambiente incómodo entre los colaboradores.

Financiera Crediscotia tiene actualmente 60 trabajadores en las agencias de Chiclayo, de los cuales el 20% aproximadamente fueron repuestos en sus cargos por medidas cautelares.

## **Carta Notarial: Queja Injustificada**

Otro caso connotado corresponde al envío de una carta notarial en la que el colaborador Antonio Ramos manifestaba su malestar indicando que no le permiten gozar de sus vacaciones en un periodo determinado de su elección, a pesar que Verónica conversó previamente con dicho colaborador explicándole que el mes de su elección estaba fuera del periodo que comprende el plan anual de vacaciones que realiza la financiera a través de su área de Gestión de Personas. Cabe resaltar que Financiera CrediScotia se rige por el año canadiense; es decir, el año fiscal iniciaba en el mes de octubre del año 2016 y culminaba en el mes de setiembre del año 2017. Para el caso, el colaborador solicitó vacaciones para el mes de octubre del año 2017, mes que al encontrarse fuera del año canadiense no podía registrarse en el sistema, que como consecuencia generaba acumulación de vacaciones no gozadas, alterando el ratio de cumplimiento vacacional del área.

La carta notarial indicaba que Verónica le denegó su solicitud de vacaciones, a pesar de habersele explicado con detalle todo lo anterior. Como consecuencia Verónica recibió una llamada de atención de parte de su gerencia interpretando que ella omitió el procedimiento regular por falta de interés en el bienestar del colaborador.

Ante esto Verónica tuvo que demostrar que actuó correctamente presentando evidencias mediante comunicaciones que sostuvo con el colaborador por correo electrónico, donde se comprobó que ella le explicó los motivos por los cuáles debería programar sus vacaciones dentro del año fiscal y donde se demuestra que ofrece su apoyo para interceder a favor del colaborador para conceder las vacaciones en el mes solicitado.

Finalmente, el funcionario obtuvo las vacaciones en el periodo que solicitó, lo que trajo como consecuencia que se vea afectado el liderazgo de Verónica.

## **El Sindicato**

En la Financiera Crediscotia existen dos sindicatos, uno con sede en la ciudad de Lima y el otro, que cuenta con más integrantes, en la ciudad de Piura. Este sindicato se formó desde la existencia del Banco del Trabajo, es decir, tiene más de 20 años y cuenta con alrededor de un 20% de afiliados del total de personal de la Financiera (tener en cuenta que actualmente existen aproximadamente 2,800 colaboradores a nivel nacional).

Los colaboradores consideran que el sindicato es una asociación que vela por los derechos de los trabajadores pero que, sin embargo, cuenta en sus filas a colaboradores que se afiliaron para evitar ser despedidos debido a su baja productividad. Es sabido también que, al formar parte de este grupo, toda oportunidad de hacer línea de carrera sería mucho más complicado.

En base a la coyuntura existente en el equipo de Verónica, a raíz del caso del colaborador Juan Pérez, que fue despedido por acumulación de amonestaciones, cuatro FNC se afiliaron al sindicato como una medida de protección pues dedujeron que en lo sucesivo podrían tomarse más medidas drásticas que afecten su estabilidad laboral.

Posteriormente, dos FNC más se unieron al sindicato por los incentivos económicos a los que eran sujetos los integrantes pues recibían mayores beneficios económicos tales como el aumento inmediato del 30% de su sueldo básico, incremento de la parte variable del sueldo, doble valor del beneficio por escolaridad en comparación con los colaboradores que no está sindicalizados, beneficios de días libres adicionales a los que otorga la empresa durante el año, canasta navideña con mayor valor que el que otorga la empresa normalmente, entre otros beneficios.

Como se mencionó anteriormente, uno de los principales problemas con los que Verónica lidió fue la sindicalización de su personal. Cuando ella inicia su gestión no existía ningún funcionario sindicalizado, sin embargo, con el pasar del tiempo se llegaron a sindicalizar a seis de los 12 funcionarios que tiene la zona Chiclayo; los seis restantes no están sindicalizados, pero dos de ellos apoyan las opiniones y forma de trabajar de los sindicalizados, los cuatro últimos que representan solo el 30% del personal que tiene a cargo en Chiclayo se sienten identificados y apoyan la gestión de Verónica.

## **La Hora Cero**

Verónica en base a la conversación que tuvo con la Gerente de Agencia, ve su futuro incierto. Si bien, su estilo de liderazgo basado en la disciplina y enfocada al cumplimiento de metas le ha permitido hacer una línea de carrera prometedora dentro de la Financiera Crediscotia, en esta última posición encontró resistencia en el grupo de colaboradores que tiene a su cargo y que le ha significado tener observaciones y llamadas de atención por parte de su gerencia. Este nuevo equipo no ve con buenos ojos su liderazgo y la forma como pretende que los demás funcionarios cumplan con sus metas. Estos funcionarios aducen que Verónica tiene una actitud que no permite que se llegue a un acuerdo entre pares, además manifiestan que ella no tiene empatía por ellos, que no sabe ponerse en su situación, y por eso no logran comprenderse.

En base a todo lo ocurrido, esto la hace pensar que su desarrollo profesional podría verse afectado, y por primera vez desde que empezó a laborar en la empresa, ya hace más de ocho años, está evaluando la posibilidad de buscar nuevas oportunidades de trabajo.



## GUÍA DE ENSEÑANZA

# La Hora Cero de la Jefa de Retail

### Resumen

El presente caso se encuentra centrado en la cultura y el comportamiento organizacional, así como el liderazgo de equipos de trabajo con valores, creencias, rutina y praxis aprendidos. Por ello, la toma de decisiones que se tome en torno a estos aspectos puede repercutir de forma positiva, así como negativamente si no se guía de forma adecuada al personal al cual se está liderando. Los lectores del presente documento permitirán establecer el debate de los diferentes problemas que pueden suscitarse dentro de una organización que este conformada por recursos humanos, además de los distintos indicadores que pueden quedar afectados por la forma como se está llevando un grupo de trabajo, tales como la productividad, el cumplimiento de metas y objetivos, la rentabilidad, entre otros.

El caso muestra un panorama presente en muchas organizaciones, asimismo se detalla información sobre el estado de la empresa, las diversas áreas, constitución y las unidades implicadas; seguido, se presenta el 'ascenso' de la protagonista en diferentes puestos dentro de la organización objeto de estudio, posteriormente, se señala la circunstancia más difícil de la protagonista la cual le puede costar el cargo, quién tendrá que tomar una decisión para mantener su liderazgo dentro de la empresa, y sobre todo, frente a su equipo de trabajo.

### Uso del Caso

El diseño del caso está previsto para una clase de 90 minutos. Este puede ser empleado cuando se necesita enseñar acerca del compromiso de las empresas para motivar y fidelizar a los empleados. Asimismo, el caso permite plantear un buen análisis acerca de las habilidades gerenciales que permitan a los estudiantes dar una decisión acertada acerca de la problemática suscitada en el caso de estudio.

## Objetivos de Aprendizaje

El caso tiene como objetivos:

- Consolidar conocimientos en relación a la cultura y el comportamiento organizacional, así como al liderazgo en los equipos de trabajo.
- Desarrollar una propuesta con lineamientos que genere entre los colaboradores motivación y sobre todo consolidar una cultura organizacional de acuerdo a los objetivos de la organización.
- Identificar las habilidades gerenciales destacables, así como, las poco desarrolladas de la protagonista.
- Interiorizar la importancia de un adecuado manejo de los equipos de trabajo para que ellos respondan productivamente.

Previamente, se recomienda que el docente entregue a cada estudiante una copia del caso: La Hora Cero de la Jefa de Retail, para el normal desarrollo de la clase.

## Oportunidades para el Análisis de los Estudiantes

Para dar inicio al debate dentro de clases, se empezará preguntando a los estudiantes su punto de vista acerca de la organización objeto de estudio. Los estudiantes deben enfocarse en que la organización trae consigo mucho prestigio a nivel nacional, tomando en cuenta que en el 2017 la entidad financiera se ubicó en el puesto siete según el ranking de 'Las Mejores Empresas para Trabajar en Perú' en la categoría de más de 1000 colaboradores, según la compañía Great Place To Work. A partir de ello, los estudiantes pueden realizar un análisis del perfil, en primera instancia de la protagonista, seguido de la gerencia, así como de los colaboradores que tuvo a cargo en los distintos puestos que obtuvo en su continuo ascenso en la empresa. Asimismo, proponer acerca del empleo de la disciplina como pilar del comportamiento organizacional para cumplir con las metas y objetivos propuestos por Crediscotia.

El docente debe supervisar que la clase siga su correcto desarrollo, evitando desvíos en el tema, y procurando que se centre en los principales problemas que acontece en la organización, tales como la falta de gestión del recurso humano, el liderazgo de la protagonista que se ve condicionado por el actual grupo que tiene a cargo, y la forma que se busca influir en el actuar del grupo de trabajo determinado.

Los estudiantes pueden realizar un plan de mejora de la cultura organizacional en base a la información brindada en el caso de estudio. Es importante que los estudiantes tomen en consideración la importancia de los factores determinantes que se infieren dentro del caso, tales como la rutina, la praxis, entre otros.

Se debe tomar en cuenta la posición en la que se encuentra la protagonista, donde su cargo en la organización está en peligro, donde las decisiones tomadas deben estar orientados a mejorar el comportamiento organizacional, donde los principales responsables en el proceso son los propios colaboradores, tanto los sindicalizados como los que no pertenecen a dicho sindicato, y sobre todo la gerencia.

## Preguntas Sugeridas para el Debate

Previamente los estudiantes deberán haber leído el caso y estar preparados para responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el proceso de selección para los puestos de Funcionario de Negocios Consumo (FNC)?
- ¿Por qué en los equipos de trabajo que la protagonista tuvo a cargo anteriormente si existió una adecuada cultura organizacional, mientras que ahora como jefa del área de FNC no sucede lo mismo?
- ¿Cuáles son los causales de insatisfacción según lo manifestado por los colaboradores de FNC?
- ¿Cómo la falta de comunicación entre las áreas de la Financiera Crediscotia conlleva a tener una deficiente cultura organizacional?
- ¿Cómo la disciplina permite cambiar una cultura organizacional?
- ¿Cuál es la motivación que se observa dentro del grupo de trabajo?
- ¿Qué se necesitaría para que se alcance una adecuada cultura organizacional dentro de la empresa?

## Organización de la Clase

El debate se llevará a cabo en una sesión de clase de 90 minutos, en el cual los estudiantes darán sus percepciones, así como sus ideas para dar solución al panorama adverso que se evidencia en el caso de estudio.

### 1. Introducción (5 minutos)

Se deberán identificar los puntos claves a tocar en el debate.

### 2. Definir el argumento básico del caso (10 minutos)

Los estudiantes (previo a la lectura del caso) tendrán que explicar lo que entendieron, cual es el principal problema, así como las causas que generaron dicho problema.

### 3. Analizar la importancia de entablar una buena cultura organizacional en base a una buena comunicación entre los trabajadores, la motivación y habilidades del líder de área (15 minutos)

### 4. Taller (25 minutos)

Los estudiantes trabajarán en grupos constituidos por 3 o 4 integrantes diseñando un plan de acción para mejorar la Cultura Organizacional y ofrecer posibles soluciones a la protagonista del caso.

### *5. Presentación (20 minutos)*

La presentación de los trabajos será dividida por grupos de acuerdo al orden de culminación. Cada uno de ellos presentará y expondrá los planes de cultura organizacional, tomando en cuenta las causas y las soluciones. Al presentarse varios grupos, si son pares, la mitad expondrán sus propuestas y el resto hará el cuestionamiento; si los grupos son impares, el primer grupo expondrá su propuesta y el siguiente realizará el cuestionamiento. Cuando se alcance el último grupo que exponga su plan, el primer grupo pasará a realizar el debate, finalizando la presentación.

### *6. Discusión (10 minutos)*

Se discuten las preguntas realizadas por el docente, para ello, los estudiantes deben participar y aportar sus puntos de vista en relación al caso abordado.

### *7. Conclusión (5 minutos)*

El docente dará los últimos alcances, y las principales conclusiones con respecto al problema observado.

Es posible que los alumnos tengan posiciones encontradas en algunos de los temas tratados. Por ejemplo: Algunos alumnos encontrarán como válida la posición de los FNC que se adhirieron al sindicato para asegurar su trabajo en la empresa y poder satisfacer sus necesidades económicas. Otros indicarán que estos trabajadores son un problema para la empresa y, al contrario, estarán sujetos a supervisión y fiscalización permanente, lo cual haría peligrar su continuidad laboral. Otro ejemplo sería la posición que tengan los alumnos sobre el personaje principal del caso, Verónica Cornetero, algunos estarán a favor de su manera de abordar el problema y recomendarán apoyarse con su gerencia para fortalecer su liderazgo ante su equipo. Otros, en cambio, indicarán que actuó de manera equivocada, que su liderazgo ha sido muy afectado, que ha puesto en riesgo los objetivos establecidos para área y que la mejor decisión es buscar nuevas oportunidades fuera de la empresa.

## **Comentarios de los Participantes Posterior a la Prueba del Caso de Negocio**

Los principales comentarios y conclusiones a las que llegaron los participantes (actuales Funcionarios de Negocios de Financiera CrediScotia pero de otra área), luego del debate sostenido en reunión durante la presentación y análisis del presente Caso de Negocio, son:

- Los participantes indicaron que este Caso de Negocio incentivaba al debate pues invitaba a analizar el caso de una manera holística, dado que incluía aspectos de liderazgo, cultura organizacional y comportamiento organizacional. A su vez, se podía apreciar la forma en que estos tres aspectos se relacionan entre sí de acuerdo al problema que se presenta en el caso.
- Manifestaron que las ideas y los diversos escenarios que se plantean en el Caso de Negocio fueron de fácil entendimiento y que motivaba en el participante proponer diversas alternativas para mejorar o solucionar el problema de la protagonista concluyendo, en su gran mayoría, en que era mejor potenciar sus habilidades antes de que ésta se desvincule de la compañía en busca de nuevas oportunidades.

- Algunos participantes, que tienen experiencia profesional en otras empresas, indicaron haber presenciado de forma muy cercana situaciones similares como la planteada en el presente Caso de Negocio. Después de haber escuchado las diversas opiniones y/o participaciones de los demás compañeros, manifestaron que tendrán más en cuenta el conocimiento y puesta en práctica del tipo de liderazgo adecuado para el manejo de los diversos equipos que, en un futuro tengan a su cargo, así como la importancia de las culturas que pueda haber en diversas áreas de una empresa.

- Un participante observó la influencia negativa que puede ejercer la falta de respaldo de parte de las jefaturas en el líder de un grupo humano, especialmente, en equipos con colaboradores tan diversos y, hasta cierto punto, reacios a adaptarse a los cambios. De cierta forma no reconocían la buena trayectoria de la protagonista y los buenos resultados que había obtenido para la empresa.

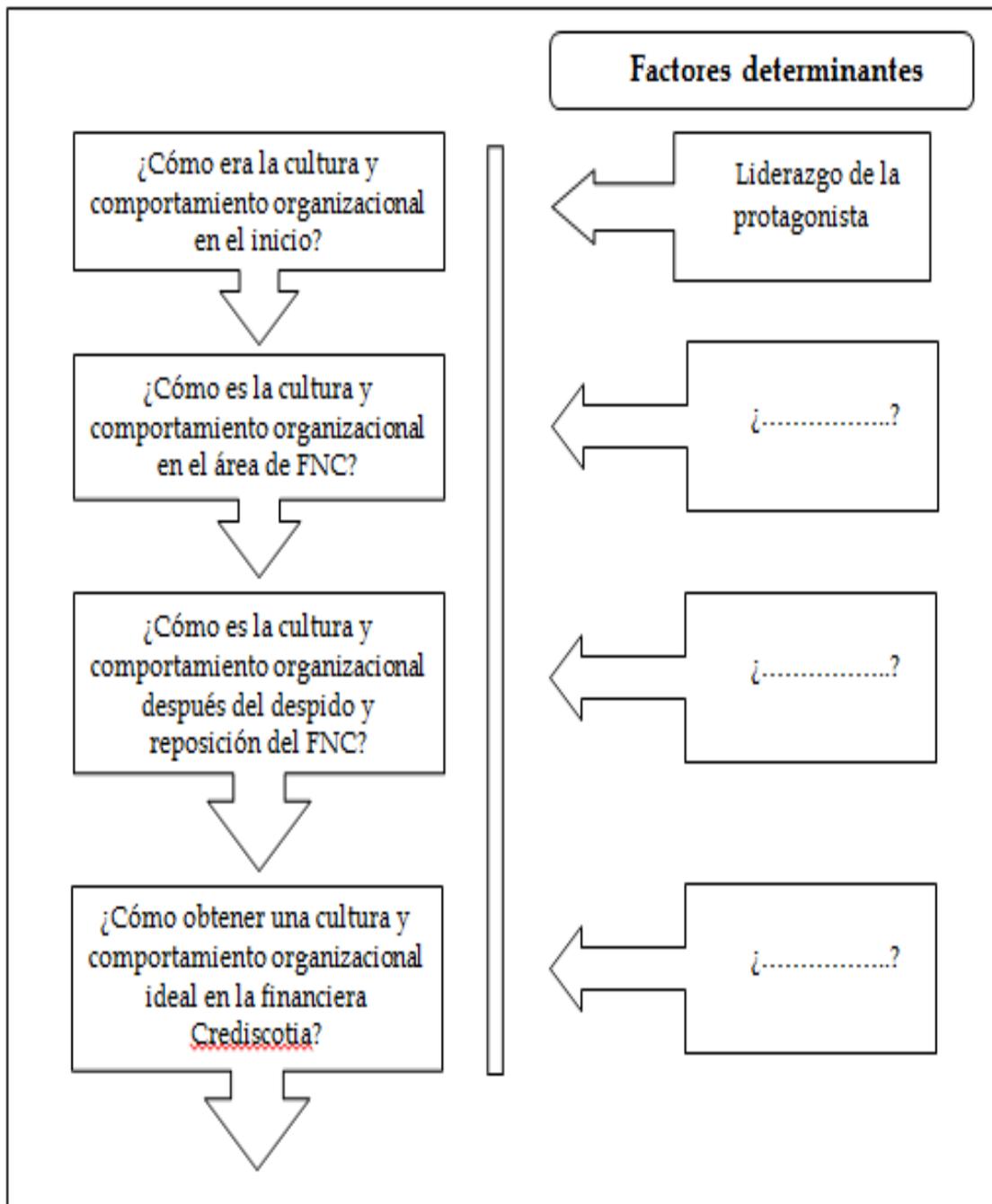
- También se mencionó que habría sido importante haber incluido información respecto al anterior Jefe de Tienda Retail a fin de poder entender a qué se debió que el actual grupo de FNC tenga el comportamiento cuestionable que se presenta en el caso de negocio. Específicamente consideran relevante haber conocido el estilo de liderazgo del anterior líder.

#### **Pizarras Sugeridas:**

Los aportes y comentarios obtenidos durante la prueba del caso son producto del desarrollo de las siguientes pizarras sugeridas:

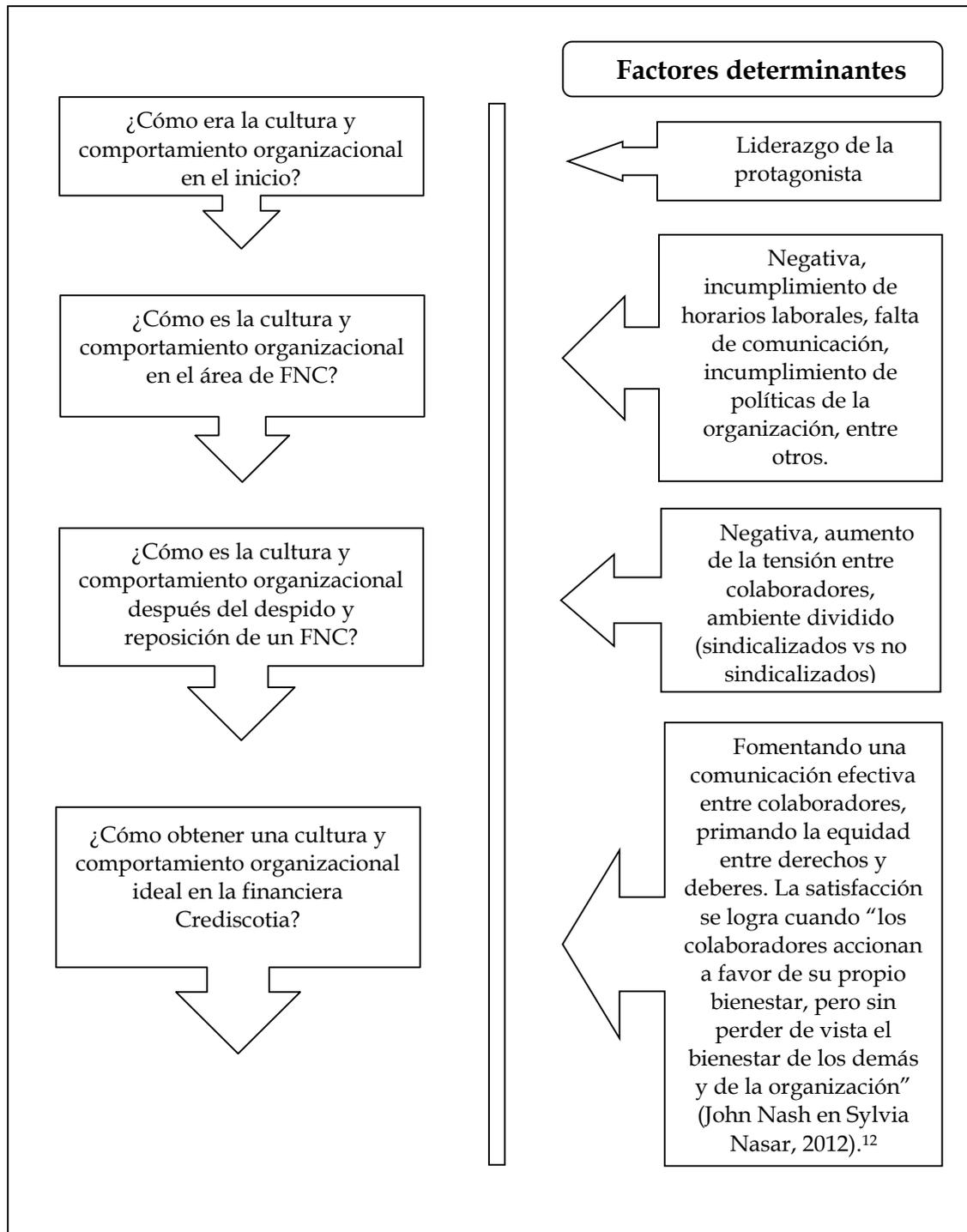
El docente puede iniciar el taller colocando en la pizarra un diagrama del proceso que se ha ido desarrollando con los hechos, este diagrama permite que los estudiantes se encuentren en la misma situación que la protagonista y mediante las teorías abordadas de cultura organizacional, pasando por el tema de liderazgo (que se alza como piedra angular de la forma de trabajo de Verónica), logren concretar lineamientos que permitan obtener una satisfacción laboral óptima. Los alumnos tendrán que plasmar distintas habilidades y generar razonamientos más adecuados en relación al escenario mostrado, y cómo conducirían ese equipo de trabajo para plasmar un eficiente resultado, respetando las políticas de la financiera y que a su vez concrete entre los FNC una buena satisfacción laboral.

A continuación se establece un diagrama de ideas, propuesto para el desarrollo del debate:

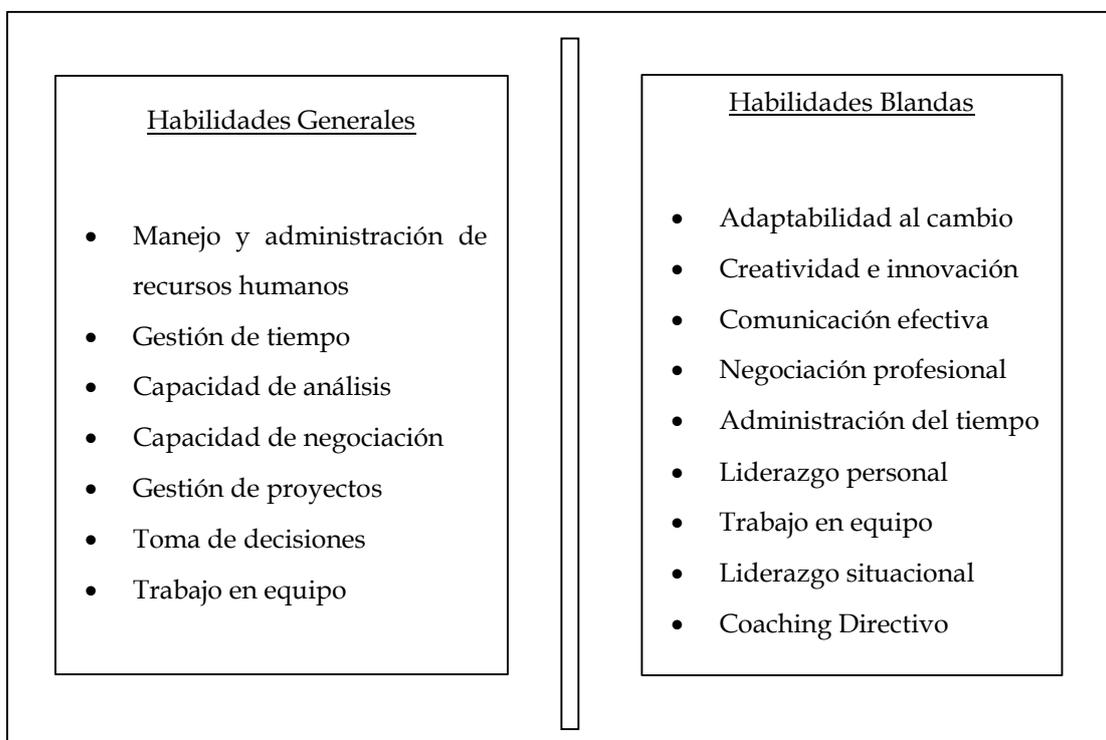


Este diagrama de ideas, donde se establecen preguntas específicas en correlación al caso, guía al estudiante a buscar las posibles respuestas enfocándose en los factores determinantes que dieron origen a cada situación.

A continuación presentamos el diagrama resuelto:



Por otro lado, el docente listará las habilidades gerenciales para que los estudiantes tenga noción de qué otras habilidades pueden tomar en cuenta (a parte de la disciplina) para desarrollar sus propuestas de cultura organizacional.



Fuente: Laura Lippman, Renee Ryberg, Rachel Carney & Kristin Moore, *Work connections* (Maryland: Trends Child, 2015), pp. 5.<sup>13</sup>

#### **Propuesta: Lineamientos**

##### **Preparar a los colaboradores para generar un cambio en la organización**

- Brindándoles la oportunidad de crecimiento tanto a nivel personal como profesional.
  - Estimulando el interés por aprender, expresar y asimilar nuevos conocimientos en base a competencias y habilidades para emprender una mejor cultura organizacional.
  - Capacitando a los colaboradores mediante charlas, talleres, seminarios y cursos de manera de buscar ampliar sus conocimientos en torno al trabajo desempeñado en la organización.
- ¿Qué se espera con esto? –
- Lograr que los colaboradores estén preparados para enfrentar nuevos retos culturales que pudieran presentarse en la organización.
  - Desarrollar sus potencialidades y mejorando su capacidad laboral, facilitando sus actividades laborales.

- Mejorar la toma de decisiones oportunas y acertadas en relación al comportamiento profesional dentro de la organización que ha de caracterizarlos con unos excelentes colaboradores.
- Contar siempre con colaboradores con creatividad e iniciativa, con destrezas y habilidades propias a fin de alcanzar los objetivos y metas propuestas.

### **Transmitir un sentido de identidad entre los colaboradores de la organización**

Se analiza aquellos colaboradores que tienen mayores posibilidades de presentar problemas asociados a insatisfacción laboral dentro de la organización, los cuales están afectando su rendimiento y buscar la forma de corregirlo mediante:

- La mejora de las condiciones remunerativas.
- Colocando al colaborador en un puesto acorde a su capacitación.
- Mejorando sus relaciones interpersonales.
- Adaptando un mejor estilo de liderazgo.

Creando y promoviendo de forma sistemática en todos los colaboradores de la organización confianza, lealtad, comunicación, participación, valores y congruencia en la conducta.

- ¿Qué se espera con esto? –

- Que los colaboradores de la organización se identifiquen con su cultura, lo cual genera un compromiso personal con la organización.
- Generar un compromiso con algo mucho más grande que el interés personal, el colaborador se interesa más tanto por los objetivos personales como por los objetivos organizacionales.
- Disminuir la insatisfacción del colaborador.
- Incrementar el desempeño y productividad.
- Que el colaborador se sienta satisfecho con el cumplimiento de los objetivos.

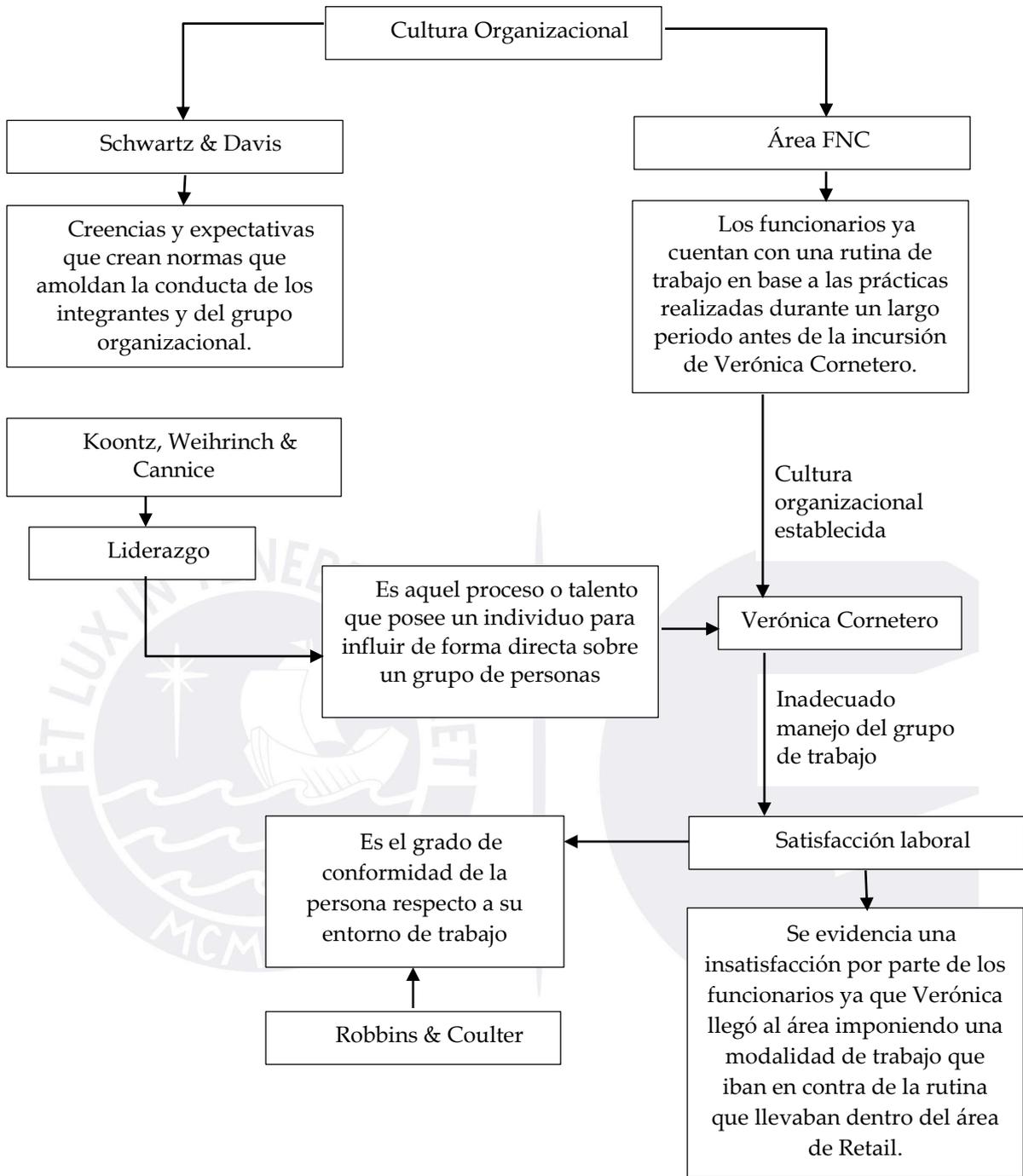
### **Crear programas y políticas con valores y enfoques humanos**

- Creando políticas y programas donde al colaborador se le tome en cuenta como lo que representa: el elemento más importante en toda organización.
- Permitted que el colaborador participe de actividades de la organización, sin estar sujeto a mucha presión, ni control, ni estar en constante supervisión de sus superiores ya que esto puede provocar que el colaborador inhiba sus acciones.
- Dándoles suficiente confianza y libertad a los colaboradores para tratar de manera abierta sus críticas y conflictos.
- Motivando a los colaboradores, recompensándolos, premiándolos, mantenerlos activos, entusiastas y dispuestos a rendir al máximo en la organización mediante incentivos como una remuneración justa o la escala de puestos.
- Dándoles la oportunidad de desarrollar su potencial personal y profesional.

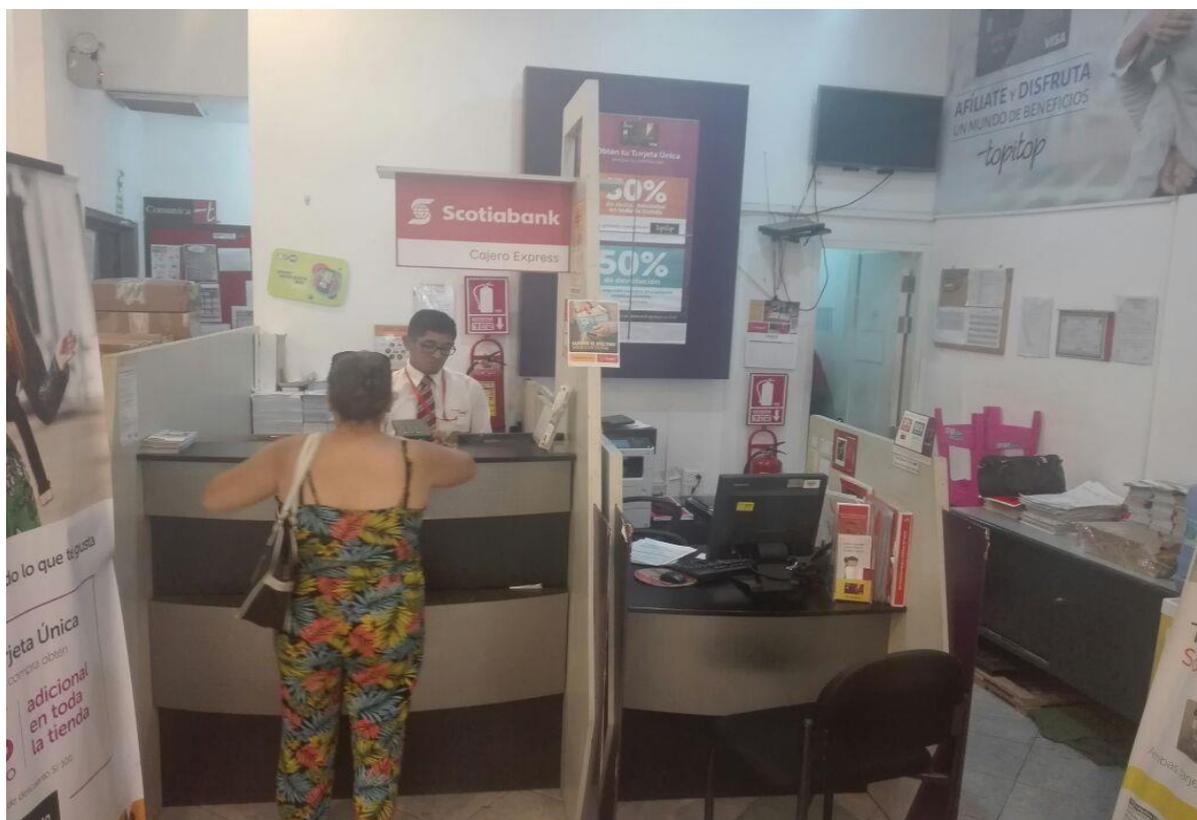
- ¿Qué se espera con esto? –

- Lograr la optimización e integración del equipo de trabajo.
- Inducir a los colaboradores a la ayuda mutua y no competir entre ellos mismos.
- Incentivar a todos los colaboradores de la organización sin discriminación.
- Remunerar a los colaboradores de manera equitativa en función al rendimiento y a los esfuerzos en sus labores en la organización.

Proceso de contenido teórico



**Anexo 1: Mini Agencia de Financiera Crediscotia en Tienda de Retail Topi Top de la Av. Balta**



Fuente: Financiera CrediScotia

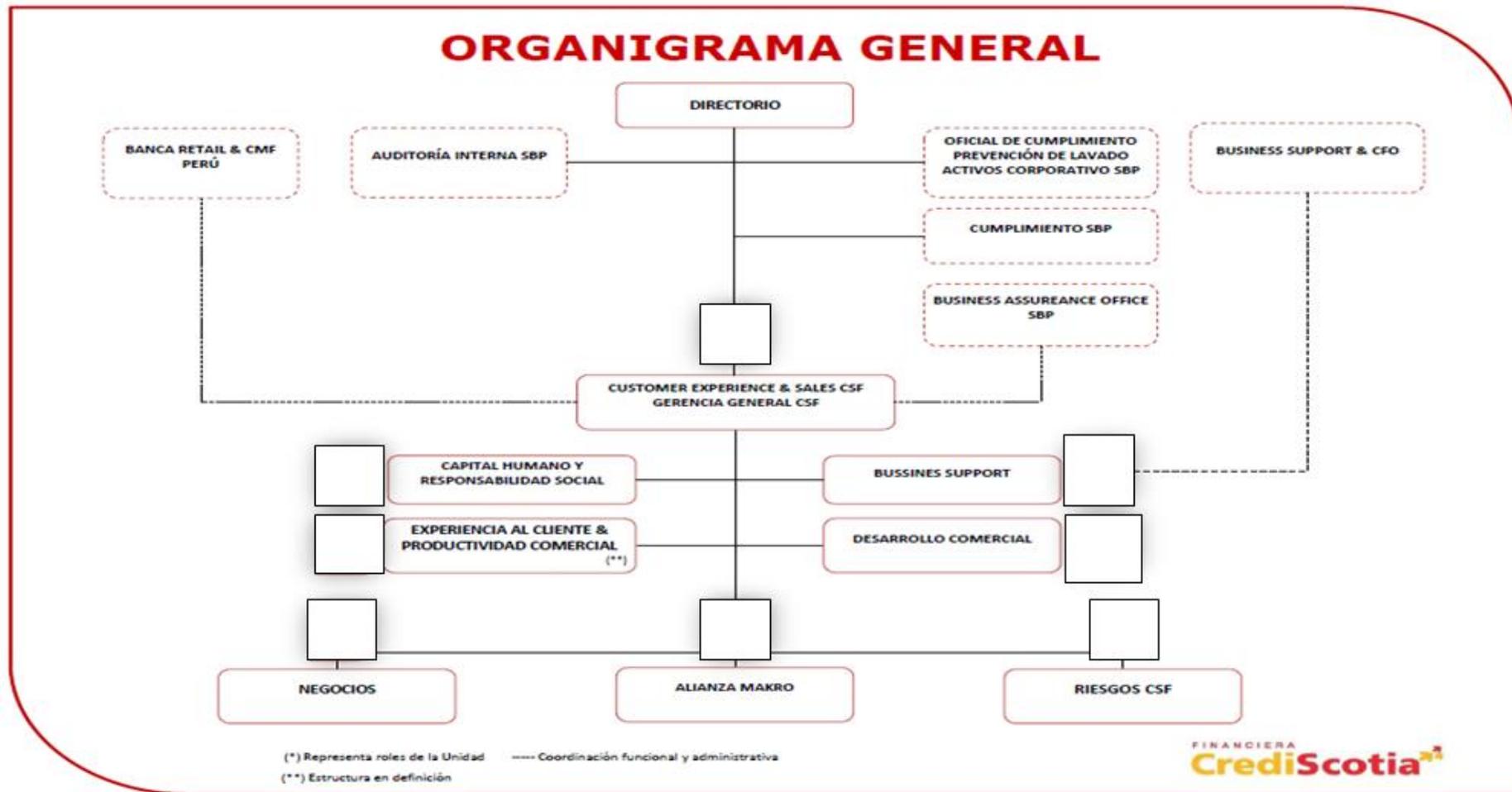


Anexo 2: Mini Agencia de Financiera Crediscotia en Tienda de Retail Topi Top de Real Plaza

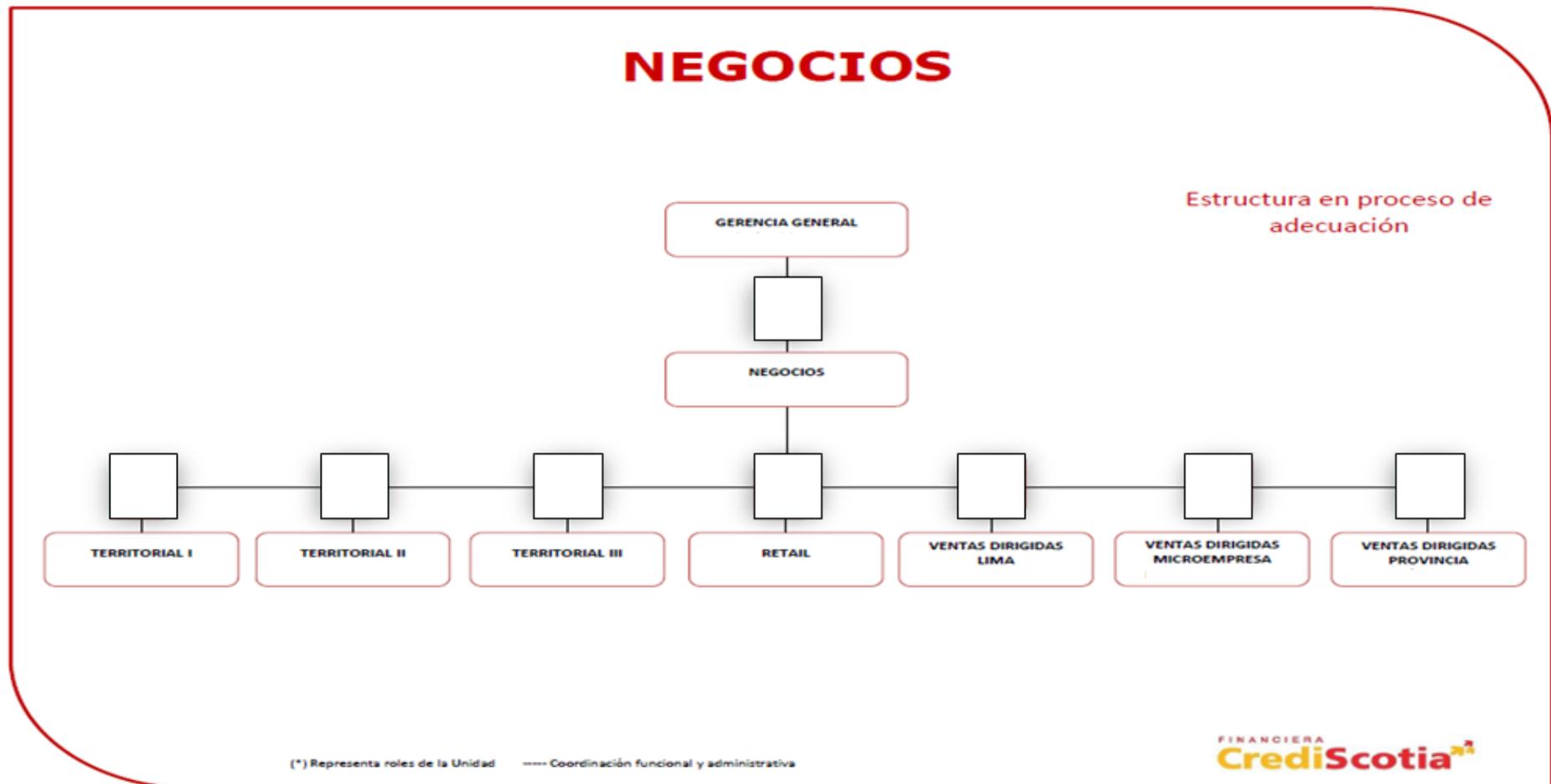


Fuente: Financiera CrediScotia

Anexo 3 Organigrama General

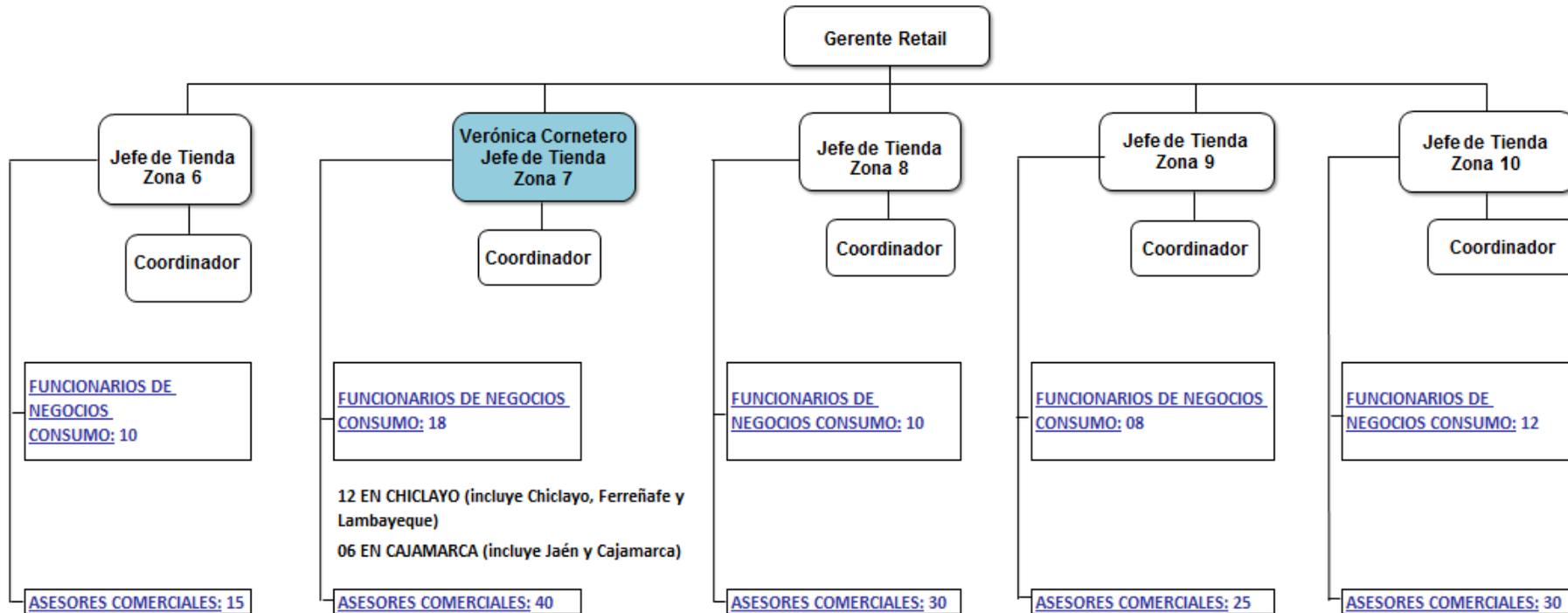


Fuente: Financiera CrediScotia



Fuente: Financiera CrediScotia

Anexo 5 Organigrama de la Unidad de Retail



Fuente: Financiera CrediScotia

Trabajador				
Nombre		1001	JUAN PÉREZ	
Fecha inicio :	00/00/0000	<input type="button" value="M"/>	<input type="button" value="Filtrar"/>	Ver Anulados <input type="button" value="O"/>
Fecha término:	00/00/0000	<input type="button" value="M"/>		
Sec.	Sanción - Felicitación	Fecha	Motivo	Comentario
1	AMONESTACION ESCRITA	27/01/2011	SA- INCUMPLIMIENTO OBLIG	no verifiko identidad del cliente
2	AMONESTACION ESCRITA	16/05/2016	SA- INCUMPLIMIENTO DEL RE	Informe de Portafolio
4	SUSPENSION 1 A 3 DIAS	13/09/2016	SA- INCUMPLIMIENTO OBLIG	Informe Especial

Fuente: Sistema Financiera CrediScotia



## Nota Técnica

### Cultura Organizacional:

La cultura organizacional se define como las creencias y expectativas que comparten los integrantes de una organización, estas creencias y expectativas crean normas que amoldan la conducta de los integrantes y del grupo organizacional en general (Schwartz & Davis, 1981, citado por Cújar, Ramos, Hernández, & López, 2013, p.351)<sup>1</sup>. Cuando Verónica Cornetero ingresa como jefa de tienda retail, encuentra una cultura organizacional ya establecida, en la cual primaban malos hábitos laborales. Los 12 funcionarios que Verónica tiene bajo su gestión se ausentaban sin explicación alguna, no respetaban sus horarios de trabajo, las funciones laborales no se realizaban de forma apropiada, por el contrario existían acciones sospechosas en el proceso de aprobación de créditos consumo. Otra problemática que Verónica Cornetero identificó en sus primeros meses de trabajo fue el bajo enfoque comercial que tenían los funcionarios a su cargo, es decir, estas personas no tenían la visión de mejorar su zona de trabajo con la finalidad de incrementar sus colocaciones o ventas, por el contrario se percibía una falta de compromiso para mejorar esta situación, no se percibió preocupación por los funcionarios para generar vistosidad del retail en la tienda asignada.

La teoría menciona de acuerdo a Díaz, Hernández y Díaz (2012)<sup>2</sup> que la cultura organizacional tiene 4 orientaciones:

- En primer lugar, se tiene la orientación al soporte, esta orientación tiene como principales valores organizacionales la participación y la cooperación, se fundamenta en la gente, la creencia mutua, el espíritu de equipo y el crecimiento individual. La comunicación es siempre verbal e informal, los empleados están motivados para expresar ideas acerca de su trabajo y sentimientos acerca de cada uno de ellos. Lo antes mencionado no se cumple en el grupo de trabajo que tiene Verónica Cornetero a su cargo, pues se identificó que el 50% de los funcionarios indican que casi nunca las personas que trabajan en esas áreas son ayudadas cuando tienen problemas personales, ni reciben apoyo de superación, ellos perciben que su jefa de tiendas retail, no muestra una preocupación por sus empleados, por el contrario, mencionaron que reciben llamadas de atención por cosas poco importantes, el 45% mencionan que la empresa nunca les brinda la oportunidad de buscar nuevas oportunidades de crecimiento, para hacer crecer el retail por lo tanto se sienten limitados en cuanto a recursos, es por esta razón que ellos justifican su falta de visión comercial.
- Orientación a la innovación: Esta orientación se caracteriza por conceptos como búsqueda de nueva información en el medio ambiente, creatividad, apertura al cambio, anticipación y experimentación. En este punto se espera un compromiso e involucramiento de los empleados, es por ello que en la gestión de Verónica Cornetero, los funcionarios manifiestan en un 35% que la organización o la empresa nunca organiza programas de confraternidad para que ellos compartan ideas de mejora o innoven en sus acciones de gestión del retail, por otro lado el 35% mencionó que la empresa no hace un efectivo uso de las habilidades de cada trabajador, dificultando eso la efectividad de funciones del personal que tienen a su cargo.
- Orientación a las reglas: esta orientación hace referencia al respeto por la autoridad. Verónica menciona que los funcionarios no acatan las políticas, tampoco las respetan, se identificaron irregularidades en la asignación de créditos, irregularidades que los funcionarios pasaron por alto al momento de su gestión.

- Orientación al objetivo: Este punto se centra en conceptos como racionalidad, indicadores de rendimientos, logros, responsabilidad y recompensa con base en resultados. Los funcionarios trabajan en base a metas, metas que son supervisadas por Verónica, adicional a ello, los funcionarios por llegar a sus metas mensuales o anuales, realizan prácticas irregulares dentro de sus funciones, esto genera que exista una cultura organizacional inadecuada. Además de ello, no respetan lo dicho por su jefa inmediata, Verónica Cornetero, por el contrario, levantan documentos quejándose de una mala autoridad por parte de la jefa de tiendas antes mencionada.

Tomando en cuenta estas 4 orientaciones, la filosofía corporativa del grupo Scotiabank cuya casa matriz está ubicada en Toronto (Canadá), se basa en el trabajo en equipo, es decir, tiene una orientación hacia el soporte. Como toda empresa multinacional, existen diversas culturas en cada país donde Scotiabank tiene presencia, por lo que tomando como referencia las nueve dimensiones en las que difieren las culturas nacionales del programa de investigación GLOBE (House, R. et al., 2004; Chhokar et al., 2007, citados por Robins & Coulter, 2010, pp. 82-83)<sup>3</sup>, se tiene que la cultura nacional en la Financiera Crediscotia tiene una orientación humana, una orientación al colectivismo institucional y una orientación al desempeño. De acuerdo a la información que contiene el caso de negocio, el profesor podrá preguntar si las dimensiones anteriormente mencionadas se aplican en el grupo de FNC que lidera la protagonista. De no ser así, qué dimensiones del programa de investigación GLOBE son las que predominan en este equipo y porqué.

## **2. Liderazgo**

El liderazgo es considerado como uno de los principales retos que hoy en día enfrentan los profesionales encargados de las áreas donde se gestiona un grupo de personas, es cuando se quiere proponer iniciativas nuevas, de formación y desarrollo para todos en conjunto. Verónica Cornetero entró con una visión de cambios constantes con la finalidad de desarrollar un buen liderazgo, debido que es esencial para el desarrollo exitoso de la organización y de cada uno de sus miembros. (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012)<sup>4</sup> menciona que el liderazgo es todo proceso o talento que posee un individuo para influir de forma directa sobre un grupo de personas, esta capacidad puede ser adquirida con el pasar del tiempo, en el liderazgo no basta con animar al grupo de personas, por el contrario el liderazgo es la capacidad que tiene una persona para dirigir a los individuos al cumplimiento de objetivos aprovechando las habilidades de cada uno.

Según Robbins & Judge (2009)<sup>5</sup> los líderes transformacionales guían y motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los requerimientos del rol y la tarea, los líderes transformacionales inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario.

Un punto importante en este caso de negocio respecta al liderazgo de género (A.H. Eagly, 2007, citado por Robbins & Judge, 2009 p. 430)<sup>6</sup> en esta investigación existía la creencia que los hombres eran mejores líderes que las mujeres, debido a que los primeros tenían una orientación hacia resultados y eran menos emocionales, sin embargo las evidencias concluyen que las mujeres tienen ventaja en el liderazgo porque su enfoque es transformacional.

Para el caso en mención, el profesor puede solicitar ahondar en el estudio de la Universidad de Michigan (Robbins & Judge, 2009)<sup>7</sup>, donde se llega a dos dimensiones del comportamiento de un líder. Uno orientado al empleado donde se describe a los líderes como personas que hacen énfasis a las relaciones interpersonales y muestran interés por las necesidades de los empleados. Otro, líderes orientados a la tarea, quienes solían poner énfasis en lo técnico de la tarea o deberes del puesto, convirtiendo a los miembros del grupo en medios para cumplir estas tareas.

La descripción del caso muestra la posición de la organización a través de la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de Retail respecto a las decisiones tomadas por Verónica. El profesor iniciará el debate preguntando ¿Qué apoyo otorga la organización a los líderes en la toma de decisiones?, otra pregunta respecto al tema puede ser ¿Es correcta la elección de un líder producto de sus logros en ciertas posiciones sin evaluar sus competencias para un nuevo puesto?

### *Evaluación de liderazgo*

Para la evaluación del liderazgo se tomó como individuos objetos de estudio a algunos FNC de CrediScotia, liderados por Verónica. Para dicha evaluación se infirió el análisis realizado a las teorías de Koontz, Weihrinch y Cannice (2012)<sup>8</sup>, de quienes se pudo resaltar que el liderazgo en sí, debe ser específicamente puesto a evaluación en función a tres indicadores precisos, las cuales son:

- **Retroalimentación constante.** Forma parte de la capacidad que cuenta el líder de grupo para que como profesional pueda seguir surgiendo, ya sea mediante el respectivo compromiso que tiene con la institución y que a través del cual, busca estar al tanto del área o equipo a su disposición, mediante charlas, capacitaciones o reuniones, o también a través de la escucha atenta y activa de sus subordinados o compañeros con los que les toque trabajar. En CrediScotia los funcionarios calificaron este indicador como alto, debido que manifiestan que Verónica cuenta con una amplia experiencia, y genera conocimiento ante dudas o reclamos en situaciones complicadas o adversas, sin embargo, este conocimiento para ellos no es suficiente, debido que indican que Verónica no muestra una empatía con el personal que tienen a cargo.
- **Comprometido.** Verónica si presume un compromiso con su trabajo y sus funciones, según información recolectada de los funcionarios, pues Verónica está pendiente del cumplimiento de metas, reforzando las capacidades que identifica deficientes en algunos funcionarios. Ella ha tomado medidas respectivas, pues considera que existe un recurso humano que tienen capacidades no acordes a su puesto de trabajo. Koontz, Weihrinch y Cannice (2012)<sup>8</sup> mencionan que, para constituir un establecido grupo de trabajo, el líder debe cosechar las ganas para la realización de las tareas que encomiende a su equipo de trabajo y así estos cumplan sus tareas encomendadas, así como también la acción de poder servir como ejemplo para los individuos que lo siguen, a través de la escucha activa de cada uno de sus problemas, mediante el tiempo que se toma para prestar sus servicios a los individuos a su cargo.
- **Generador de confianza.** Un verdadero líder, no busca que sus seguidores lo sigan sólo porque éste se encuentra a cargo del respectivo grupo, ya que lo realiza a través de la generación de confianza, estando al tanto siempre para llegar a conocer a cada uno de los individuos con el que trabaja, para luego poder afianzar la alianza laboral y de tal manera generar un ambiente de confianza. Verónica se ha esforzado constantemente en generar confianza con cada uno de los funcionarios, pero lamentablemente estos ya han adoptado una forma de trabajo muy difícil de romper, incluso existe un sindicato de estos trabajadores, el mismo que toma acciones o medidas cuando ellos consideran se está yendo en contra de sus derechos laborales.

### **3. Satisfacción Laboral**

Ávila et al (2014)<sup>9</sup>, menciona que la satisfacción es parte de la personalidad de todo ser humano, y que esto se da al momento de sentir placer por algo que se llegó a concluir y que cumplió con las perspectivas que se tenía en mente. De esta manera se dice que la estructura de la personalidad se configura a través de las necesidades, dinamismos, el sistema de yo y las personificaciones; cada uno de estos factores definen la personalidad del ser humano por ende el cumplimiento de estas causas, la satisfacción o insatisfacción de los individuos.

Según Robbins y Coulter (2010)<sup>10</sup>, menciona que se refiere al grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción laboral tiene una actitud positiva hacia su trabajo. Una persona insatisfecha tiene una actitud negativa. Cuando las personas hablan de las actitudes de los empleados, usualmente se refieren a la satisfacción laboral. Esta situación se presenta entre los funcionarios FNC donde indicaban más del 50% que nunca recibían apoyo por parte de la jefa de zona, así también mencionaban que no recibían capacitaciones, todo este panorama generaba una insatisfacción laboral.

Determinantes de la satisfacción laboral: Robbins & Judge (2009)<sup>11</sup> explican los factores que conllevan a mejorar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores en su empresa:

1. Labor que plantee retos mentales: Las oportunidades de emplear habilidad y aptitudes son las características principales que las personas buscan en sus puestos de trabajo, además de labores variadas, autonomía y retroalimentación respecto su desempeño laboral. La llegada de Verónica al área ha intentado que los funcionarios mejoren su desempeño en base a su modalidad de trabajo, pero los funcionarios no han visto con buenos ojos que ella fundamente las labores dentro del área en base a disciplina.
2. Recompensas equitativas: Los colaboradores tienden a la necesidad de percibir sistemas de pago equitativos y que cubran sus intereses profesionales y personales. Los funcionarios consideran que estas prácticas no se dan, lo cual incrementan su falta de satisfacción.
3. Condiciones laborales apropiadas: Para los trabajadores es de suma importancia sentirse cómodos desempeñando sus labores cotidianas. El área de FNC se encuentre en óptimas condiciones y se tiene a su disponibilidad los recursos, herramientas y equipos necesarios para cumplir sus tareas asignadas.
4. Compañeros colaboradores: Un factor importante para los trabajadores es cubrir sus necesidades de interactuar socialmente, tener compañeros solidarios y que trabajen en equipo. En el área se evidencia un ambiente solidario entre trabajadores, pero las políticas de Verónica han generado rechazo a muchos de los funcionarios que allí laboran.
5. Sueldo: Percepción del trabajador con respecto a su retribución económica tanto fija como variable y así mismo el cumplimiento de sus beneficios sociales. Los funcionarios obtienen sueldos de acuerdo al cargo que desempeña lo cual se refuerza con el cumplimiento de metas.
6. Oportunidades de avanzar: Se refiere a las oportunidades de ascenso y reconocimientos por un buen desempeño. La jefa de tiendas retail no evidencia que muchos de los FNC tengan las aptitudes para su reconocimiento, ya que muchas de sus prácticas dejan mucho que desear.

7. Supervisión: Comodidad de los trabajadores con sus jefes inmediatos y jefes directivos, así como la relación con ellos. Verónica anida esfuerzos para que el área desempeñe bien su labor, pero muchos funcionarios ven esta supervisión como una manera de invadir su espacio y los limita en su toma de decisiones.



## Notas del Caso Negocio

<sup>1</sup> CrediScotia. "Memoria 2016," Memoria 2016. Julio 2017. Accedido en Febrero 22, 2018. <http://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-peru/CrediScotia/pdfs/2017/informacion-inversionista/Memoria-anual-Crediscotia-2016.pdf?t=1518825600023>

<sup>2</sup> CrediScotia. "Reseñas institucionales," Quiénes somos. S.f. Accedido en Febrero 20, 2018. <http://www.crediscotia.com.pe/Quienes-Somos/resenas-institucionales>.



## Notas de la Guía de Enseñanza

<sup>1</sup> A.C. Cújar, C.D. Ramos, H.E. Hernández y J.M. López, "Cultura organizacional: evolución en la medición," *Estudios Gerenciales* (Marzo 2013), p.351.

<sup>2</sup> D. Díaz, E. Hernández, R. Díaz, Organizational Practices Questionnaire. *Measurement Instrument Database for the Social*, p.4.

<sup>3</sup> Stephen Robbins & Marie Coulter, *Administración* (México D.F.: Pearson Educación, 2010), pp. 82-83.

<sup>4</sup> Harold Koontz, Heinz Weihrich y Mark Cannice, *Administración una perspectiva global* (México D.F.: McGraw-Hill Interamericana, 2012), pp.413-432.

<sup>5</sup> Stephen Robbins & Timothy Judge, *Comportamiento Organizacional* (México D.F.: Pearson Educación, 2009), p.418.

<sup>6</sup> Stephen Robbins & Timothy Judge, *Comportamiento Organizacional* (México D.F.: Pearson Educación, 2009), p.430.

<sup>7</sup> Stephen Robbins & Timothy Judge, *Comportamiento Organizacional* (México D.F.: Pearson Educación, 2009), p.390.

<sup>8</sup> Harold Koontz, Heinz Weihrich y Mark Cannice, *Administración una perspectiva global* (México D.F.: McGraw-Hill Interamericana, 2012), pp.413-432.

<sup>9</sup> I.Y. Ávila, M.P. Villareal, E. Olivera, A. Pinzón y H. Carrascal, "Satisfacción de usuarias del control prenatal en instituciones de salud públicas y factores asociados. Cartagena," *Hacia la Promoción de la Salud* (Enero-Junio 2014): 128-140.

<sup>10</sup> Stephen Robbins & Marie Coulter, *Administración* (México D.F.: Pearson Educación, 2010), pp.243-245.

<sup>11</sup> Stephen Robbins & Timothy Judge, *Comportamiento Organizacional* (México D.F.: Pearson Educación, 2009), pp.83-86.

<sup>12</sup> Sylvia Nasar, *Una mente prodigiosa* (Madrid: Debolsillo, 2012)

<sup>13</sup> Laura Lippman, Renee Ryberg, Rachel Carney & Kristin Moore, *Work connections* (Maryland: Trends Child, 2015), p. 5.