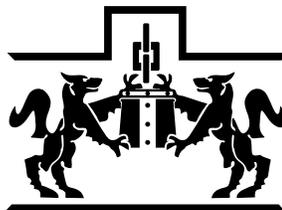


# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudio con reconocimiento de validez oficial por decreto presidencial  
del 3 de abril de 1981



LA VERDAD  
NOS HARÁ LIBRES

UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA

CIUDAD DE MÉXICO ®

**“CASO: ¿SE LE DEBE LLAMAR LIDER?”**

## ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

**MAESTRO EN ADMINISTRACION**

Presenta:

**ALEJANDRO DANIEL GARCIA PEREZ**

Director de tesis: Mtra. Rocío Gutiérrez Fernández

Lector 1: Mtro. Carlos Sedano Martínez

Lector 2: Mtro. Ramiro Martínez Gutiérrez

## **Índice**

1 - Introducción

2 - Caso

2.1 – Antecedentes

2.2 – Nace el IPAB

2.3 – Movimientos en el IPAB

2.4 – Perfiles Dirección General de Seguimiento de Instituciones y Análisis

2.5 – Reunión Nestor González y Alejandro García

2.6 – Cierre

3 - Sustento

3.1 – La gestión de recursos humanos: importancia y objetivos

3.2 – Liderazgo

3.3 – Construyendo relaciones – Managing up

4 - Trabajo del caso

4.1 – Hechos

4.2 – Análisis

4.3 – Diagnóstico

4.4 – Alternativas de solución

5 - Conclusiones

6 - Bibliografía

## **1- Introducción**

Cuando se propone el estudio y resolución de un caso práctico, se busca lograr una convergencia entre lo aprendido en las aulas y lo que sucede en la vida real.

Siempre se busca que la oportunidad de aprendizaje sea trascendente, pero esto solo se logrará en la medida en que quienes participan en su análisis, logren involucrarse y comprometerse en la discusión del caso.

Con la técnica de casos, se busca desarrollar o crear habilidades tales como el análisis, la síntesis y la evaluación de la información. Además, debe servir también para cultivar la toma de decisiones, el pensamiento crítico y el trabajo en equipo.

En esta ocasión, se presenta al lector una situación tomada de un caso real, se suministra la información necesaria y basándose en conocimientos adquiridos o en alguna experiencia similar, se pide que se tomen las decisiones necesarias para proponer opciones que resuelvan la situación del protagonista del caso.

El documento contiene tres componentes básicos:

- **Caso:** En esta parte se describe o explica la situación que vive Alejandro García, el protagonista de la historia, dentro del ámbito laboral. En esta sección, se encuentran los “antecedentes” que sirven para dar un contexto claro del origen o en donde se sitúa el personaje y el problema que se genera.
- **Sustento:** se integra por material que de acuerdo al escritor del caso, sirve para proponer un sustento teórico – académico a una solución del caso.
- **Trabajo del caso:** en esta sección el autor plasma los hechos más relevantes del caso y se analiza y se da un diagnóstico sobre la situación que se desarrolla dentro del caso. Se ofrecen alternativas y se propone una solución a la problemática detectada.

## 2 - Caso

### “¿Se le debe llamar líder?”

24 de febrero de 2015, una tarde silenciosa, situación que no es común en las oficinas cercanas a Paseo de la Reforma, donde las marchas y manifestaciones son casi parte de la rutina diaria.

Las oficinas del Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB), se ubican en la calle de Varsovia, a tan sólo 100 metros de Paseo de la Reforma, en el tramo que está entre el Angel de Independencia y la Diana Cazadora.

El reloj está a punto de marcar las seis de la tarde, cuando Alejandro se detiene un momento para reflexionar, acaba de terminar una Maestría en Administración en una de las más prestigiadas Universidades de México, y sigue sin encontrar explicación a situaciones que se presentan en su vida laboral y piensa, por que en la vida real las situaciones no se resuelven con fórmulas o procedimientos sencillos como lo indican los libros de texto.

Alejandro se siente cansado y desmotivado... ¿qué hace uno si no tiene un buen jefe?

## **2.1) Antecedentes:**

El Fondo Bancario de Protección al Ahorro (Fobaproa) fue un fondo de contingencia creado en 1995 por el gobierno mexicano en conjunto con la totalidad de los partidos políticos dominantes en aquel entonces, PRI, para enfrentar posibles problemas financieros extraordinarios. En diciembre de 1998 fue sustituido por el Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB).

Con el antecedente de sucesivas crisis económicas que, entre otros efectos, llevaba a la falta de liquidez del sistema bancario, en 1990 se crea el Fobaproa. Ante posibles crisis financieras que propiciaran la insolvencia de los Bancos por el incumplimiento de los deudores con la banca y el retiro masivo de depósitos, el Fobaproa serviría para asumir las carteras vencidas y capitalizar a las instituciones financieras. En los años siguientes el Fobaproa, su concepción, implementación y el quiénes fueron los principales beneficiarios del mismo se convirtieron en uno de los temas más polémicos de la política mexicana, debido al endeudamiento estatal a largo plazo que conlleva.

A finales de 1994 se detonó la crisis económica más grave de la historia contemporánea mexicana. La crisis provocó que las tasas de interés se dispararan causando el sobreendeudamiento de las empresas y familias ante los bancos y el cese de pagos por parte de los deudores. Una eventual quiebra de los bancos habría hecho imposible el acceso a créditos, y los ahorradores no habrían podido disponer de sus depósitos, lo que habría colapsado la infraestructura productiva. Un sistema con ese riesgo se convierte en poco confiable, dando lugar a un pánico que lleva a la fuga de más capitales y a que las empresas no puedan cumplir obligaciones, lo que agrava aún más la crisis económica. Ante ese peligro, el gobierno federal aplicó el Fobaproa para absorber las deudas ante los bancos, capitalizar el sistema financiero y garantizar el dinero de los ahorradores. Los pasivos del Fobaproa ascendieron a 552,000 millones de pesos por concepto de cartera vencida que canjeó por pagarés ante el Banco de México.

Dicho monto equivale al 40% del PIB de 1997, a las dos terceras partes del Presupuesto de Egresos para 1998 y el doble de la deuda pública interna. Mientras culminaban las operaciones para que el Fobaproa absorbiera la

cartera vencida a los bancos, en Enero de 1995 el gobierno federal creó el Programa de Capitalización Temporal (Procapte), un instrumento alternativo para sanear el sistema financiero con el acceso rápido y en mayor volumen a capital extranjero y recuperar la solvencia de los bancos. Adicionalmente, la administración de Ernesto Zedillo propuso a los deudores de la banca reestructurar sus deudas por medio de unidades de inversión (Udis).

Según la propia reglamentación del Fobaproa, la adquisición de deudas por parte del fideicomiso se realizó a condición de que los accionistas de las instituciones de crédito inyectaran recursos frescos. A consecuencia de la crisis de 1994-1995, muchas empresas se vieron imposibilitadas para pagar sus deudas, por lo que para reestructurar las mismas, en 1996 se creó la Unidad Coordinadora para el Acuerdo Bancario Empresarial (Ucabe), que funcionó con recursos fiscales a instancias de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Acorde con datos de la propia dependencia, el Ucabe sirvió de aval para el rescate bancario y benefició a 54 empresas por un monto de 9,700 millones de dólares.

### **El Fobaproa se convierte en deuda pública**

En marzo de 1998, la administración del Presidente Ernesto Zedillo envió al Legislativo un paquete de cuatro iniciativas para crear un marco legal que redujera las posibilidades de una nueva crisis bancaria, así como para crear mecanismos más eficientes de supervisión a las actividades crediticias y facilitar la capitalización de los bancos. Por tanto, con el objetivo de exigir mayor disciplina en la administración del sistema bancario, el Ejecutivo propuso la creación del Fondo de Garantía de Depósito (Fogade), instancia que protegería el dinero de pequeños y medianos ahorradores e involucraría al Poder Legislativo en la tarea de supervisar los bancos.

Asimismo, propuso la instauración de la Comisión para la Recuperación de Bienes, cuya función consistiría en recuperar, administrar y enajenar bienes y derechos que el Fobaproa y el Fondo de Apoyo al Mercado de Valores (Fameval) adquirieran como resultado de la crisis. La propuesta que causó mayor controversia y que orilló al Congreso a ordenar una auditoría al Fobaproa

fue la de convertir en deuda pública los pasivos de dichos fondos que sirvieron para asistir a los bancos, cuyo monto ascendió a 552,000 millones de pesos.

## **2.2) Nace el IPAB**

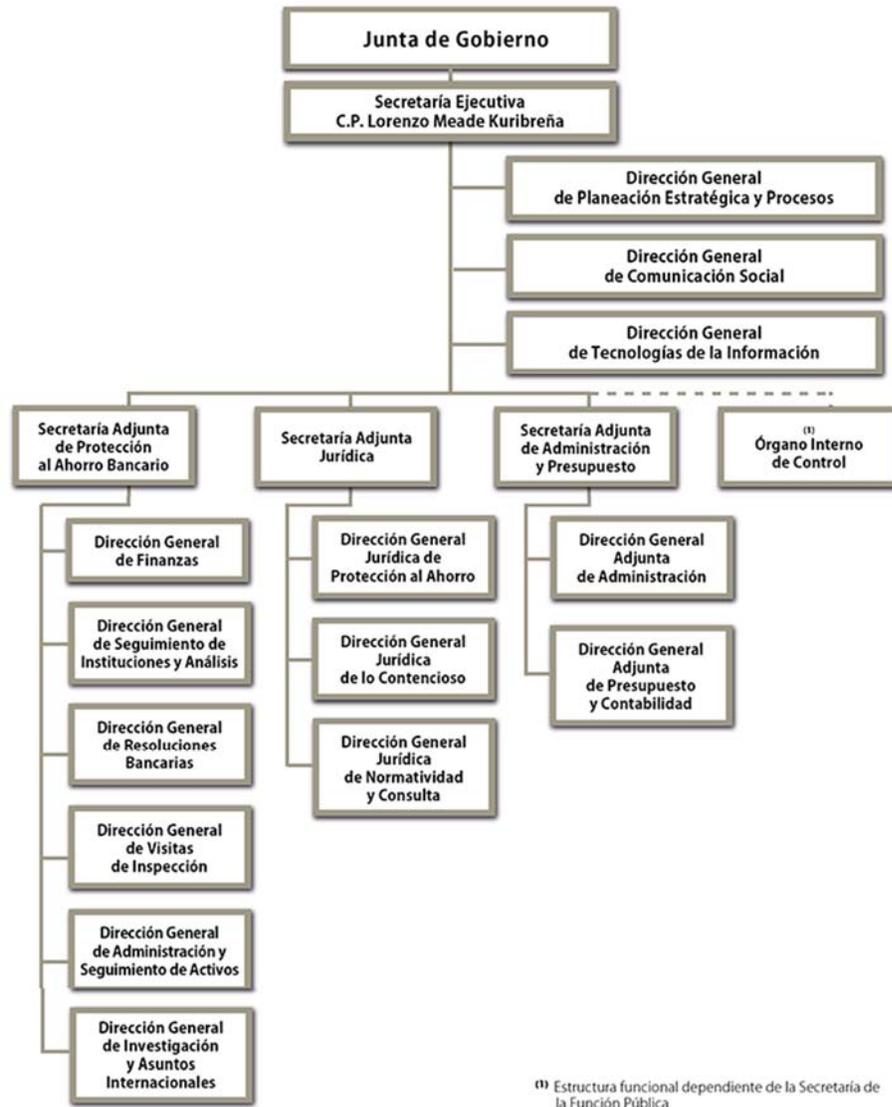
La promulgación de la Ley de Protección al Ahorro Bancario o LPAB en diciembre de 1998 por el Congreso mexicano, dispuso la creación del Instituto para la Protección al Ahorro Bancario, IPAB, como un intento de lanzar un "nuevo sistema de protección al ahorro bancario"

Esta ley ordenó al IPAB asumir las operaciones instrumentadas por el Fobaproa de conformidad con el articulado transitorio de la LPAB. La LPAB señala que el Instituto no es causahabiente universal del Fobaproa. Esto significa que el IPAB nace con una personalidad jurídica propia y con mandatos y facultades establecidas en la ley que lo rige.

El IPAB tiene por mandato legal administrar el sistema de protección al ahorro bancario en México (seguro de depósitos), en beneficio de los ahorradores que realicen operaciones bancarias consideradas como obligaciones garantizadas (depósitos, préstamos y créditos). El IPAB pagará el saldo de las obligaciones garantizadas, considerando el monto del principal y accesorios, hasta por una cantidad equivalente a 400,000 unidades de inversión (factor de indexación de la cobertura otorgada) por persona, física o moral, cualquiera que sea el número y clase de dichas obligaciones a su favor y a cargo de una misma institución de banca múltiple.

Asimismo, el IPAB tiene por objeto realizar los actos correspondientes para resolver al menor costo posible instituciones de banca múltiple con problemas financieros que afecten su nivel de capitalización, a través de la determinación e implementación de métodos de resolución que permitan la salida ordenada del sistema bancario de dichas instituciones de banca múltiple y, de esta forma, contribuir a la estabilidad del aludido sistema y el buen funcionamiento del sistema de pagos.

## Estructura IPAB



La Junta de Gobierno del IPAB está integrada por siete vocales, los cuales son el Secretario de Hacienda, el Gobernador del Banco de México, el Presidente de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, y cuatro personas independientes, designadas por el Ejecutivo federal y aprobadas por dos terceras partes de los miembros de la Cámara de Senadores.

El IPAB es un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, sectorizado a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con personalidad jurídica y patrimonio propios y con domicilio en el Distrito Federal, cuyas funciones se encuentran reguladas en la Ley de Protección al Ahorro Bancario (LPAB) y en la Ley de Instituciones de Crédito (LIC).

## Gestión de recursos humanos

Dentro del IPAB los asuntos de Recursos Humanos corresponden a la Secretaría Adjunta de Administración y Presupuesto, que tiene las siguientes encomiendas:

- I. Planear y conducir las políticas de administración de personal, recursos materiales y servicios generales;**
- II. Planear y conducir la política de capacitación y desarrollo de personal, así como ejecutar los actos que corresponda aplicar al Instituto con motivo de sus relaciones laborales;
- III. Dirigir la aplicación del Servicio Profesional de Carrera del Instituto y supervisar los procesos que lo integran, conforme a las disposiciones aplicables;
- IV. Someter a consideración del Secretario Ejecutivo los nombramientos del personal del Instituto;**
- V. Supervisar el cumplimiento de las disposiciones aplicables en materia de remuneraciones, seguridad social, impuestos y seguros, entre otros, relativos al personal del Instituto;**
- VI. Dirigir, de acuerdo con las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas aplicables, el proceso interno de programación y evaluación presupuestal y vigilar su aplicación;
- VII. Someter a la consideración del Secretario Ejecutivo, el anteproyecto de presupuesto de gasto de administración del Instituto;
- VIII. Supervisar el registro contable de las operaciones en las que el Instituto deba intervenir conforme a las disposiciones aplicables;
- IX. Supervisar el cumplimiento de las disposiciones aplicables en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios del Instituto, así como la realización de obra pública y aseguramiento de bienes;
- X. Dirigir, supervisar y ejecutar las acciones a cargo del Instituto en materia de protección civil;
- XI. Supervisar los programas y acciones institucionales en materia de modernización, innovación, transparencia, simplificación y productividad que establezcan las instancias correspondientes;

- XII. Supervisar, conforme a las disposiciones aplicables, el desarrollo y aplicación de la normatividad en materia de recursos humanos, materiales, financieros, servicios generales, capacitación y desarrollo de personal y control interno;
- XIII. Proporcionar a las unidades administrativas que participen en comisiones o en la realización de visitas de inspección, los servicios y apoyos necesarios para tal efecto;
- XIV. Supervisar la implementación de programas que permitan mejorar el clima organizacional, fomentar los valores y la retención del talento y del capital humano del Instituto.

### **2.3) Movimientos en el IPAB**

El 2 de febrero de 2011, La Junta de Gobierno del Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB) aceptó la renuncia de María Teresa Fernández Labardini, quien presidió el Instituto desde 2006. A partir del 1 de marzo de 2012, sería sustituida por José Luis Otero, quien se ha desempeñado como:

- Director de Crédito del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (BANOBRAS)
- Vicepresidente de Supervisión de Instituciones Financieras en la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)
- Vicepresidente de Operaciones en la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR).

El 25 de marzo de 2013, la Junta de Gobierno del Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB) nombró a Lorenzo Meade Kuribreña como nuevo secretario Ejecutivo del organismo, en sustitución de José Luis Otero y tomó posesión el 1 de abril. Desde 2003, ha estado al frente de cargos de alta dirección en el IPAB, donde actualmente se desempeña como secretario Adjunto de Protección al Ahorro Bancario, previamente, fue director general del Seguro de Depósito en el mismo Instituto, entre otros cargos.

Alejandro García es Director General Adjunto de Seguimiento de Instituciones y llegó al IPAB por invitación de José Luis Otero, a quien conoció en Banobras y trabajaron juntos durante 4 años.

A la salida de José Luis Otero del IPAB, se llevó a cabo una reestructura y en julio de 2013, Alejandro fue promovido de Director a Director General Adjunto (DGA), esta promoción se logró gracias a los buenos resultados que había mostrado en su desempeño. Raul Castro, Secretario Ejecutivo Adjunto, prefirió promover a Alejandro que era alguien interno y no traer a alguien de fuera como proponía el que ahora es jefe de Alejandro, Nestor Gonzalez, él quería traer a una persona cercana con quien había trabajado en la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).

### **Reconocer desempeño**

En junio de 2014, se abrió una ventana de tiempo en el IPAB en el que se hicieron nivelaciones de sueldo y se reconoció a la gente que no estaba en el nivel más alto de su sueldo con un incremento. Alejandro decidió no ir a hablar con Nestor para pedirle aumento de sueldo, ya que en el IPAB es costumbre dejar pasar un año para poder medir los resultados de la persona.

En septiembre de 2014, Alejandro averiguó si permanecía abierta esta ventana y al ver que sí, decidió ir a hablar con Nestor para pedirle un aumento. Nestor, le respondió que no había aumentos para nadie, esto por instrucciones superiores, pero que vería si para los primeros meses de 2015 se podía hacer algo. En ese momento, Alejandro no quiso discutir con Nestor ni hacerle ver que sabía que ese ese argumento era mentira, le dio las gracias y le dijo que en los primeros días de enero lo buscaría para ver si se podía hacer algo.

Alejandro dejó pasar todo el mes de diciembre y durante la segunda quincena de enero se enteró que Nestor le había subido el sueldo al otro Director General Adjunto, Moisés Santana, pero que este movimiento se había realizado desde octubre de 2014.

Alejandro, decidió ir a hablar con Nestor para ver qué era lo que había pasado. Pidió una reunión con él para saber cuál habían sido sus razones o en que estaba fallando.

## **Perfiles de la Dirección General de Seguimiento de Instituciones y Análisis**

**Nestor Gonzalez**, Director General de Seguimiento de Instituciones y Análisis, tiene 40 años, es Economista egresado del ITESM, Campus Estado de México, con Maestría en Finanzas de London Business School y cuenta con 13 años de experiencia en supervisión de entidades financieras, proviene de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). *Recomendado al Secretario Ejecutivo por un ex Vicepresidente de la CNBV.*

**Alejandro García**, Director General Adjunto de Seguimiento de Instituciones, tiene 40 años, es Contador Público de la Universidad Iberoamericana, Campus Santa Fe, actualmente cursa el MBA en la misma universidad. Cuenta con 15 años de experiencia dentro del Sector Bancario. Estuvo 10 años en BANOBRAS realizando evaluación de proyectos financieros, específicamente en el análisis de riesgos del sujeto de crédito (empresas) y en calificación de cartera crediticia. *Previamente se desempeñó como Subgerente de Calificación de Cartera y Sistemas de Seguimiento, perteneciente a la Dirección de Crédito de BANOBRAS, fue invitado a trabajar al IPAB directamente por el Secretario Ejecutivo.*

**Moisés Santana**, Director General Adjunto de Análisis, Licenciado en Administración por la Universidad Anáhuac, con doble grado de Maestría MBA en Banca y Finanzas Internacionales por la Universidad Anáhuac y Universidad de Cantabria (España). Nueve años de experiencia en el Sistema Financiero dentro de las áreas de control interno, auditoría y riesgos financieros. Previamente se desempeñó como Subdirector de Métodos Cuantitativos y Planeación de Riesgo Operacional en BBVA Bancomer. *Fue la única persona a la cual tuvo la libertad de elegir y por eso la de más confianza.*

### **Comienza la reunión.....**

**Nestor González:**

Alejandro, buenos días, ¿en qué te puedo ayudar?

**Alejandro García:**

Nestor buenos días, quería platicar contigo sobre el tema que tocamos el año pasado, sobre el aumento de sueldo que te pedí, ¿quería ver que pensaste al respecto?

**Nestor González:**

Ah sí, es verdad tenemos ese asunto pendiente y qué bueno que lo tocas, porque con tanto trabajo se me había olvidado avisarte, que sí se pudieron hacer incrementos de sueldo pero decidí sólo darle incremento a Moisés y a ti no, porque Moisés trabaja mucho más que tú.

**Alejandro García:**

Oye Nestor, pero tú diseñaste el área así, yo trabajo y cumplo en lo que tú me encomendaste. ¿O acaso ves alguna falla en mi trabajo o crees que no se han logrado los objetivos? Si revisamos del plan el año pasado se cumplió con todo y es más, se logró hacer más de lo que teníamos planeado. Y las demás áreas no hacen más que hablar bien de todo el trabajo que hacemos y los análisis que les entregamos.

**Nestor González:**

Pues a mí la verdad no me parece, creo que a tu área le falta mucho por dar, que no rinde lo que debería y que no propones lo suficiente.

**Alejandro García:**

Pero a que te refirieras Nestor, si soy el área que más ha propuesto cosas y más bien eres tú el que nunca haces caso a todo lo que te pido. Me gustaría enumerar lo siguiente:

1. Cuando llegué a mi nuevo puesto, te propuse diseñar el reporte que estaba pendiente desde hace meses, se trabajó 4 meses en él, lo terminamos y jamás nos diste tu opinión a pesar de que te busqué varias veces para ello.
2. Te pedí mejorar mi equipo de cómputo, que es muy lento y resulta un riesgo operativo depender de Moisés para elaborar varios reportes que son parte de mi trabajo diario, que con una mejor máquina, yo podría tener acceso restringido a la base de datos para hacer reportes y no

depender de terceros. Y me respondiste que ese era el trabajo de Moisés.

3. Cuando estabas reestructurando el área, te pedí que me dieras para análisis toda la parte de Resultados, así manejaría yo toda la información contable y le quitaría cargas de trabajo al área de Moisés. Me dijiste que sí lo haríamos, pero luego Moisés a decirte que si le quitaban esa parte ya nunca iría a las presentaciones y no haría seguimiento y le devolviste esa parte y rompiste el trato que teníamos.

**Nestor González:**

Bueno, sí tienes razón, la verdad es que en la parte laboral no hay queja, tu trabajo está bien. Lo hice más bien porque el IPAB te está invirtiendo mucho dinero en la Maestría y eso es como tener un aumento de sueldo.

**Alejandro García:**

Pero la maestría es algo que yo inicie mucho antes de que me promovieran a DGA y además lo de la maestría es algo que el IPAB da como prestación a todos sus empleados, no a cambio de aumentos de sueldo.

Después de más de media hora de estar escuchando pretextos que se iban más al plano personal que al laboral, Alejandro decidió ya no contestar con más argumentos.

Y fue cuando Nestor le dijo, que ya por favor no lo molestara con este tema, que a ver si para fines de año, decidía otorgar el mencionado aumento de sueldo.

Al salir de la oficina de Nestor, Alejandro se puso a pensar lo injusto de la forma, además que los argumentos no eran del todo válidos ya que se movían todos hacia el lado personal. Esto no hacía ningún sentido, ya que de acuerdo con las mejores prácticas, se espera que el personal de una empresa sea el activo más importante y por tanto ser tratado como tal.

En ese momento recordó lo que le dijo Raul Castro, Secretario Ejecutivo Adjunto cuando lo promovieron:

“Alex decidimos Lorenzo y yo darte esta promoción porque lo mereces, recuerda acudir a mí cuando necesites algo”.

“Además, estoy consciente que ahora te va a tocar lidiar con un jefe que es bueno técnicamente, pero su trato con la gente es nefasto y no hace más que estar dejando gente con malestar por donde pasa. La fama de Nestor entre todos los demás Directores Generales es que es un desgraciado con su gente”.

**Cierre:**

*Alejandro va camino a su oficina y en el camino va pensando:*

*¿Qué se puede hacer para mejorar la relación con mi jefe?*

*¿Estas situaciones se dan únicamente en el Sector Público o es un problema también del Sector Privado?*

### 3 - Sustento

#### **3.1 - La gestión de recursos humanos: Importancia y objetivos**

*Se toma el siguiente texto, de un artículo publicado en la revista especializada “Psicología y Empresa”, para ayudar a entender la importancia de saber gestionar los recursos humanos dentro de cualquier organización.*

“La gestión de recursos humanos contribuye a que los seres humanos que integran una empresa apoyen al logro de los objetivos. Las empresas están integradas por personas. Las personas que contratemos son las que llevarán a cabo los logros o por lo contrario, el fracaso del negocio. El recurso humano constituye el recurso más apreciado de la empresa.”

La importancia de la gestión de los recursos humanos radica en que actualmente la empresa debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular entre los que destacan:

- Aumento de la competencia y por lo tanto de la necesidad de ser competitivo.
- Los costos y ventajas relacionadas con el uso de los recursos humanos.
- La crisis de productividad.
- El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales.
- Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo.
- Las tendencias para la próxima década

#### **Objetivos de la gestión de los recursos humanos**

“En la mayoría de los casos, lo que se busca es que la empresa produzca más y mejor. Por tanto, los objetivos de la gestión de los recursos humanos deben contribuir con el logro de este propósito”.

“En ese marco la gestión de los recursos humanos busca mejorar el rendimiento del trabajo, ofrecer bienestar a los empleados y explicar claramente las tareas a desempeñarse”.

Para comprender mejor los objetivos de la gestión de los recursos humanos en las empresas es importante conocer la evolución que viene experimentando la empresa en el tema de personal y de los recursos humanos.

Esta evolución normalmente pasa por tres estados:

- Orientación administrativa y preocupación por el control, el área de la empresa encargada de esta responsabilidad recibe en nombre de departamento de personal.
- Énfasis en las relaciones de trabajo.
- Enfoque estratégico.

En general los objetivos de la gestión de los recursos humanos se pueden clasificar en tres categorías: explícitos, implícitos y a largo plazo, pero no deben considerarse mutuamente excluyentes.

### **Objetivos Explícitos**

Existen cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente de los recursos humanos:

- Atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias de la empresa u organización.
- Retener a los empleados deseables.
- Motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la empresa y se involucren en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la empresa.

Las funciones y actividades relacionadas con los recursos humanos son importantes debido en gran medida a que sirven para atraer, retener y motivar a los empleados.

En general cuando se logran estos objetivos explícitos se logra resultados positivos para la empresa. Por el contrario la selección deficiente de empleados o el diseño defectuoso de un programa para mantener la motivación, dará lugar al descontento y el rendimiento sufrirá las consecuencias.

### **Objetivos implícitos**

Existen tres tipos de objetivos implícitos relacionados con los recursos humanos: mejora de la productividad, mejora de la calidad de vida en el trabajo y el cumplimiento de la normativa.

### **Productividad**

Para cualquier empresa u organización, el incremento de la productividad se constituye en un objetivo importante. Por medio de la gestión de los recursos humanos puede conducirse un conjunto de acciones destinadas al incremento de la productividad laboral.

Las empresas más productivas se diferencian de las menos productivas entre otras cosas por el tratamiento y orientación que otorga a la gestión del recurso humano.

### **Calidad de vida en el trabajo**

Actualmente existe la tendencia de lograr que los empleados incrementen su nivel de compromiso con la actividad específica que desarrollan dentro de la organización. Son muchos los empleados que desean poder ejercer un control personal sobre su trabajo y tener la oportunidad de aportar y contribuir con mayores logros a la empresa u organización.

En consecuencia existe un número cada vez creciente de empresas que están convencida de que el hecho de dar oportunidades a los empleados para cubrir estas nuevas aspiraciones y expectativas hará que estos se sientan más satisfechos, incrementando su calidad de vida en el trabajo.

### **Cumplimiento de la normativa**

En lo que respecta a la gestión de los recursos humanos, las organizaciones deben acatar leyes, normas, arbitrajes y decisiones de los tribunales. Esta legislación afecta prácticamente a todas las funciones y actividades en las que está implícita la gestión de los recursos humanos.

Por tanto es importante conocer y/o disponer de asesoramiento en leyes y normativas que inciden en las decisiones sobre selección, retribuciones, higiene y seguridad en el trabajo y relaciones laborales.

### **Objetivos a largo plazo**

Están referidos a la rentabilidad y competitividad, al incremento de valor de la empresa y en definitiva a una mejora de la eficiencia y eficacia de la empresa u organización.

La gestión de los recursos humanos tiene repercusiones significativas en los resultados finales de la empresa u organización, a través de las contribuciones al logro de los objetivos explícitos como los implícitos.

### **3.2 - Liderazgo**

De acuerdo con el autor **John Gardner**, "El liderazgo es el proceso de persuasión o de ejemplo por medio del que un individuo (o equipo de liderazgo) induce a un grupo a alcanzar objetivos planteados por el líder o compartidos por el líder y sus seguidores". El estilo de liderazgo es la manera en que ese proceso se lleva a cabo.

Los estilos de liderazgo abarcan desde cómo se relacionan los líderes con otros dentro y fuera de la organización, cómo se ven a sí mismos y su posición, y - en gran medida - si son o no exitosos como líderes.

El estilo de liderazgo de una organización se refleja tanto en la naturaleza de la organización como en su relación con la comunidad. Si un líder es receloso de su poder, es probable que otros en la organización se comporten de manera similar al tratar tanto con colegas como con la comunidad. En muchos sentidos, el estilo de su líder define una organización. Si la organización es fiel a su filosofía y misión, el estilo de su líder debe ser coherente con ellas.

#### **Métodos de liderazgo**

En muchas o quizás en la mayoría de las organizaciones, más de una de estas puede definir el liderazgo. Cada una implica distintas formas de liderar, y los líderes podrán utilizar diferentes métodos.

- **Puro ejercicio del poder:** "A mi manera o nada". Si no se hace lo que el líder exige, no importa cuán poco razonable, se está despedido. Las decisiones del líder no están abiertas a cuestionamiento o debate y nadie más toma decisiones.
- **Política de intrigas:** Sucede cuando el líder pone en contra a las personas, crea fracciones dentro de la organización, cultiva "aliados" y aísla "enemigos".
- **Uso de las relaciones:** El líder desarrolla fuertes relaciones positivas con todos o con la mayoría de las personas en la organización, y utiliza estas relaciones para guiar a las personas hacia direcciones particulares. La gente hace lo que le piden a causa de su relación con el líder, en lugar de motivos relacionados con las tareas propias.

- **Poner el ejemplo:** El líder puede o no pedir o requerir un comportamiento o acciones particulares, pero demostrará, y dará a entender o esperará que otros lo sigan.
- **Persuasión:** El líder convence a la gente a través de argumentos, razonamiento, técnicas de venta u otros métodos de persuasión, de que lo quiere es, en realidad, la mejor alternativa o la más cercana a la que todos quieren.
- **Compartir el poder:** Algunos líderes deciden ejercitar por lo menos algún liderazgo a través de los otros integrantes de la organización. En esta situación, pueden ceder cierto poder personal a cambio de que otras personas responsables en la toma de decisiones obtengan mayor sentido de propiedad sobre las decisiones, metas y la organización misma.
- **Carisma:** Algunos líderes son suficientemente carismáticos para simplemente reunir a otros únicamente utilizando el poder de su personalidad. Pueden, de hecho, promover y lograr cosas maravillosas, pero lo hacen a través de la lealtad de la gente y la admiración que todos sienten por él.

### **Estilos de liderazgo**

Es importante mencionar que cada uno de los estilos que se mencionan más adelante, son un estereotipo, ya que en la realidad no se pueden poner estos estilos a personas reales, dentro de una organización. Este tipo de definiciones, se usan para describir las características en términos simples. Normalmente, los líderes comúnmente combinan algunas de las características de estos estilos, y tienen otras características que no coinciden con ninguno de las que se mencionan.

- a) **Autocrático o dictatorial:** es una persona que da órdenes y espera su cumplimiento, que es dogmática impositiva y que dirige a través de la habilidad de restringir u otorgar recompensas y castigos. Este líder es recomendable para resolver situaciones de emergencia, o cuando los integrantes del grupo evidencian poca madurez laboral o emocional.

**Efectos en la organización.** Los líderes autocráticos suelen sembrar miedo y desconfianza en su camino. Otros en la organización tienden a copiar la protección del líder por su puesto y su desconfianza a las ideas y motivos de los demás. A menudo, las organizaciones dirigidas de manera autocrática no son particularmente favorables para las relaciones personales, sino para la cadena de mando. Todos tienen su propia esfera y la protegen a toda costa. La comunicación tiende a fluir en una sola dirección – hacia arriba – de lo cual puede resultar que el rumor se convierta en la forma estándar de la difusión de noticias en la organización.

A pesar de que lo anterior pinta un panorama bastante sombrío, muchos líderes autocráticos no son odiados ni temidos, sino más bien apreciados, e incluso muy queridos. Si los líderes autocráticos son, en general, decentes y no abusivos, toman buenas decisiones para la organización y cumplen con la figura paterna o la imagen de autoridad que la mayoría está buscando, pueden ser a la vez eficaces y muy respetados.

- b) **Administrativo:** el líder administrador está preocupado principalmente por el funcionamiento de la organización. Podría prestar atención a las relaciones con el personal y entre ellos, pero sólo para mantener las cosas funcionando sin dificultades. Dependiendo de la naturaleza y la estabilidad de la organización, sus preocupaciones principales podrían ser lo financiero, los sistemas y la infraestructura de la organización o que las operaciones diarias vayan bien.

Si es eficiente, un líder administrativo estará generalmente enterado de lo que está sucediendo en la organización. Dependiendo del tamaño de la organización y su nivel de gestión, tendrá el control del presupuesto, conocerá las políticas y los procedimientos manuales con exactitud, estará consciente de quién está haciendo su trabajo de manera eficiente y quién no y hará frente a los problemas de manera rápida y firme cuando surjan. Lo que no hará es guiar a la organización. La visión no es su asunto; el mantenimiento de la organización lo es.

**Efectos en la organización.** En general, una organización bien administrada, independientemente de su estilo de liderazgo, es un lugar bastante agradable para trabajar. El personal no tiene que preocuparse por la ambigüedad o si se les va a pagar. Mientras la supervisión sea relativamente cordial - no se les grita a las personas, no se pone a los integrantes del personal en contra de ellos mismos -, las cosas funcionan de manera estable. Los buenos administradores, tratan incluso de fomentar relaciones amistosas con y entre el personal, porque éstas hacen que la organización funcione mejor.

Obviamente, el líder de cualquier organización -, así como cualquier otro administrador - tiene que practicar la función administrativa por lo menos por algún tiempo. Muchos de ellos son de hecho excelentes administradores y mantienen el buen funcionamiento de la organización en varios niveles.

- c) **Democrático o participativo:** Consulta con sus seguidores las acciones y decisiones propuestas y promueve su participación, en torno a los objetivos. Alienta la participación y el desarrollo emocional y personal de los mismos. Este es el estilo de liderazgo más recomendable en el quehacer de una organización por que produce un mayor grado de motivación, tan necesario para el aprendizaje y el desarrollo institucional. Aquí se puede observar que existe la posibilidad de aportar evidenciando la madurez emocional de cada integrante del equipo. El líder democrático coordina, ánima y promueve la participación del grupo, genera otros líderes, distribuye el poder y la toma de decisiones en forma cooperativa y estimula un ambiente de comunicación, libertad e integración.

**Efectos en la organización.** Este tipo de liderazgo con su énfasis en la igualdad, pueden fomentar la amistad y las buenas relaciones en toda la organización. Además, ayuda a las personas a sentirse valoradas cuando se les piden sus opiniones e incluso más, si esas opiniones son incorporadas a una decisión o política final.

Lo que el liderazgo democrático no necesariamente hace - a pesar de que puede - es establecer el sentido de propiedad del personal por la organización y sus objetivos. Aunque se le pueden solicitar ideas u opiniones a todos, no todas ellas son utilizadas o incorporadas en el funcionamiento de la organización. Si no existe un verdadero debate de ideas, con un consiguiente acuerdo general, el sentido de propiedad es poco probable. Por lo tanto, el liderazgo democrático podría tener algunos de los inconvenientes del liderazgo autocrático - una falta de aprobación - sin las ventajas de la rápida y clara toma de decisiones que resulta de la eliminación de la consulta.

- d) **Líder permisivo o liberal:** usa poco su poder, es que concede un alto grado de libertad a sus integrantes a la realización de tareas. Aquí, el orden y la disciplina en la organización se van a ver afectados porque da gran cantidad de independencia o “rienda suelta” en sus operaciones. Este líder permite en gran medida que sus subordinados fijen sus propias metas y los medios para lograr las y considera que su papel es facilitar las operaciones de sus seguidores proporcionándoles información y actuando primordialmente como contacto con el medio ambiente externo del grupo. Este tipo de liderazgo es útil y recomendable cuando los integrantes del equipo evidencian un alto grado de madurez.

### **3.3 - Construyendo relaciones - Managing Up**

*De acuerdo a los autores Allan R. Cohen y David L. Bradford, en su libro "Como manejar el Manage – up en la oficina":*

No siempre es evidente a los empleados por qué tienen que gestionar las relaciones hacia arriba a menos que sea para maniobras políticas. Pero es una habilidad importante saber cómo trabajar con tu jefe para obtener los mejores resultados posibles para usted, su jefe y la organización para que trabajas.

Esto es importante porque tú y tu jefe es mutuamente dependientes el uno del otro. Tu jefe necesita tú ayuda y cooperación para hacer bien su trabajo y el subordinado necesita apoyo y orientación en hacer su trabajo.

Frecuentemente se comete el error de vernos a nosotros mismos como no muy dependientes de nuestros jefes o asumimos que nuestros jefes mágicamente deben de saber la información o ayuda que necesitamos de ellos sin haberles pedido algo.

#### **¿Qué es Influenciar hacía arriba (Managing Up)?**

Es la técnica de influir en la gente poderosa y ser poderoso en ello. Tienes que ser influyente porque necesitas cosas: recursos y apoyo. Pero esto es no sólo para beneficiarnos, también estarías beneficiando a tu jefe. Personas de alto nivel y poderosas necesitan reportes directos que sean poderosos.

Necesitan reportes directos que pueden tomar la iniciativa de inventar nuevas ideas e implementarlas. Incluso los líderes más exitosos se ciegan por lo que quieren y necesitan los reportes que le "digan la verdad" de manera respetuosa.

Los líderes más poderosos no necesitan ni quieren a subordinados que sean pasivos o lambiscones.

#### **¿Qué se necesita para que el reporte directo gane poder en la relación subordinado-jefe?**

En primer lugar, no cometer el error de hacer más grande la brecha de poder. Existe una frase que es apropiada para este tema "mucho poder te hace sordo y poco poder te da laringitis". Cuando tienes alto nivel, se tiende a sobreestimar nuestras capacidades y nos convertimos en una persona cerrada que no se deja influenciar, esto puede ser muy peligroso en un mundo rápidamente cambiante. Por otro lado, si te sientes con muy poco poder, tiendes a cerrarte en lugar de convertirte en alguien que ofrezca puntos de vista alternativos e innovadores.

En segundo lugar, hay varias maneras que un reporte directo puede tener poder y una clave es usando la ley de la reciprocidad: tengo influencia en la medida que doy lo que mi jefe necesita, esto se transforma en una "línea de crédito" para conseguir lo que necesito.

La tercera, es moverse más allá del concepto de ser un subordinado y, en cambio, ser un socio minoritario. "Subordinado" lleva a todo tipo de consecuencias negativas, incluyendo la deferencia excesiva y pasividad. Pero "socio minoritario", aun reconociendo la diferencia jerárquica, se enfoca más al "Estamos en el mismo barco juntos," así que están preocupados por éxito del jefe y el de ellos mismos. Los socios minoritarios no dejan que los socios principales cometan errores.

### **¿Cuál es el papel del socio principal en la dinámica?**

Sería bueno si el socio no cayera en el plan de asumir que él o ella tiene conversaciones privadas con Dios y tiene todas las respuestas. También, que el jefe no se sienta amenazado cuando la gente no está de acuerdo con él. Sería maravilloso tener un jefe perfecto, pero rara vez lo hacemos. Y el punto es que no necesitas tener un jefe ideal para lograr ser un poderoso socio minoritario.

### **¿Expresar opiniones no llevará a más desacuerdos? ¿Es un problema?**

Sí, causará más desacuerdos, es la buena noticia! Pero no necesariamente tiene que ser un problema.

Los desacuerdos constructivos no sólo pueden reducir errores, también pueden ser una fuente de la creatividad y, por lo tanto, aumentar la calidad de los resultados.

Ahora, hay dos tipos de desacuerdos. Uno es acerca de las metas fundamentales, los extremos. Si no está de acuerdo en esto, entonces plantea la pregunta sobre si debería estar en esta organización.

Pero, más desacuerdo está alrededor de los medios. Si se es claro de que se coincide en los objetivos, pero no en cómo vamos a lograr, entonces puedo hablar directo al jefe — ser un socio —.

### **¿Qué riesgos existen para el socio junior tratando de crear esta asociación?**

Obviamente esto tiene riesgo. Pero podríamos argumentar que es más peligroso no hacer nada. Para tener éxito en el mundo de hoy, tiene que ser visto como una persona que puede tomar la iniciativa, que hace las cosas.

*De acuerdo a la autora Margie Warrell, hay puntos en lo las personas se deben de enfocar para mejorar la relación con su jefe:*

#### **Desarrolla la relación**

Se debe de tratar de establecer una forma de trabajar juntos que se adapte a ambos, y que este regida por las expectativas mutuas, sin secretos o envidias. Por encima de todo, una buena relación de trabajo con un jefe acomoda todo tipo de diferencias dentro de esta forma de trabajar.

El subordinado debe ajustar su estilo en lo más posible a lo que detecte que no es molesto para su jefe dentro del trabajo.

Otro ajuste se puede hacer según el estilo de toma de decisiones de un jefe. Algunos jefes prefieren que las personas participen en las decisiones y los problemas que surgen.

Otros jefes prefieren delegar — no quieren involucrarse. Ellos esperan que los subalternos lleguen con importantes problemas e informarles acerca de cualquier cambio importante.

Un punto esencial en esta parte es que la relación debe ser basarse crear una balanza que ponga las fortalezas de ambos de cada lado, de esta forma entre los dos compensarán las debilidades del otro.

### **Trata de entender a tu jefe**

Cuando lo logras, seguramente ganarás una comprensión de todo lo relacionado con tus necesidades y proyectos. Todos los subordinados deben hacer esto, pero no muchos saben cómo llegar a ese punto de comprensión.

Como mínimo y para tener un buen comienzo, se necesita apreciar los objetivos del jefe y entender de sus presiones, fortalezas y debilidades.

### **Comprensión de uno mismo**

El jefe es sólo la mitad de la relación. Nosotros somos la otra mitad, así como la parte que tienes un control más directo. Desarrollar una relación de trabajo efectiva requiere, una rápida detección de su estilo personal de trabajo y cuáles son las cosas que le molestan o le gustan al jefe.

Es primordial entender que no se va a cambiar su estructura de personalidad. Pero se puede ser consciente de lo que es lo que impide o facilita el trabajo con tu jefe y, con esa conciencia, tomar acciones que hagan más eficaz la relación.

La relación superior – subordinado es una que se basa en la dependencia mutua. El subordinado es típicamente más dependiente del jefe que al revés. Esta dependencia normalmente causa que el subordinado sienta cierto grado de frustración o enojo, cuando se da cuenta que sus acciones están limitadas por las decisiones de su jefe. Esto es una parte normal de la vida laboral y se produce hasta en las mejores relaciones.

Cuando esto sucede, la reacción más natural de algunas personas, es cuestionar la autoridad del jefe y a rebelarse contra sus decisiones.

Es común que las personas aumenten un conflicto más allá de lo que sería lo normal y comienzan a ver en su jefe a un enemigo y lo consideran como alguien que es un obstáculo para el progreso.

### **Expectativas mutuas**

El subordinado que asume que él o ella saben lo que espera el jefe está en problemas. Por supuesto, a algunos superiores les gusta expresar y abrir sus expectativas con gran detalle. Desgraciadamente la mayoría de jefes no hacen eso, y aunque muchas empresas cuentan con sistemas que proporcionan una base para

comunicar las expectativas, estos sistemas no funcionan a la perfección. Además, entre estas revisiones formales, invariablemente cambian las expectativas.

En definitiva, el peso recae sobre el subordinado a averiguar cuáles son las expectativas del jefe. Pueden ser tanto generales (por ejemplo, qué tipo de problemas el jefe desea ser informado qué y cuándo) como muy específico (cosas como cuándo debe realizarse un proyecto en particular y qué tipo de información necesita el jefe en el interin).

Para desarrollar un conjunto de expectativas mutuas factibles, es necesario que el subordinado comunique sus propias expectativas al jefe para averiguar si son realistas e influir en el jefe para aceptar las que son importantes para usted. Ser capaz de influir en el jefe a sus expectativas de valor puede ser particularmente importante si el jefe es muy competente.

### **Flujo de información**

¿Cuánta información necesita un jefe sobre lo que está haciendo un subordinado?

Esto es algo que cambia de forma drástica dependiendo del estilo del jefe y de la confianza que el jefe tenga en el subordinado.

No es extraño observar que el jefe pida mayor información de la que el subordinado ya le entregó. Y por el otro lado, es normal ver como el subordinado piensa, que el jefe no está ni enterado de lo que hace.

Es primordial para los subordinados no dejar de lado estas situaciones, y preguntar al jefe sobre qué temas o situaciones le interesa estar informado. Una vez que ya se estableció lo anterior, lo siguiente será definir las formas de mantenerlos informados, esto debe estar estrictamente ligado a su estilo de liderazgo.

Lograr que el flujo de información vaya hacia arriba es difícil, más cuando se cuenta con un jefe que no le gusta escuchar acerca de los problemas.

Aunque muchos jefes no lo aceptan, es muy común que manden señales de que solo quieren escuchar buenas noticias. Muestran gran disgusto — generalmente no verbal — cuando alguien les dice acerca de un problema.

## **Confiabilidad y honestidad**

Pocas cosas pueden ser más frustrantes para un jefe, que un subordinado de cuyo trabajo sea desconfiable. A nadie le gusta ser desconfiado, pero muchos jefes lo son por descuido o incertidumbre acerca de la capacidad de respuesta de sus subordinados.

Es casi imposible para los jefes trabajar eficazmente si no dependen de una lectura bastante precisa de sus subordinados. Porque socava la credibilidad, la falta de honradez es quizás el rasgo más preocupante que un subordinado puede tener.

Sin un nivel básico de confianza, un jefe se siente obligado a revisar todas las decisiones de un subordinado, esto le dificulta la posibilidad de delegar.

## 4 - Trabajo del caso

### 4.1 - Hechos

- El Fondo Bancario de Protección al Ahorro (Fobaproa) fue un fondo de contingencia creado en 1995 por el gobierno mexicano en conjunto con la totalidad de los partidos políticos dominantes en aquel entonces, PRI, para enfrentar posibles problemas financieros extraordinarios.
- Con el antecedente de sucesivas crisis económicas que, entre otros efectos, llevaba a la falta de liquidez del sistema bancario, en 1990 se crea el Fobaproa. Ante posibles crisis financieras que propiciarán la insolvencia de los Bancos por el incumplimiento de los deudores con la banca y el retiro masivo de depósitos, el Fobaproa serviría para asumir las carteras vencidas y capitalizar a las instituciones financieras.
- A finales de 1994 se detonó la crisis económica más grave de la historia contemporánea mexicana. La crisis provocó que las tasas de interés se dispararan causando el sobreendeudamiento de las empresas y familias ante los bancos y el cese de pagos por parte de los deudores.
- Un sistema con ese riesgo se convierte en poco confiable, dando lugar a un pánico que lleva a la fuga de más capitales y a que las empresas no puedan cumplir obligaciones, lo que agrava aún más la crisis económica. Ante ese peligro, el gobierno federal aplicó el Fobaproa para absorber las deudas ante los bancos, capitalizar el sistema financiero y garantizar el dinero de los ahorradores.
- En marzo de 1998, la administración del Presidente Ernesto Zedillo envió al Legislativo un paquete de cuatro iniciativas para crear un marco legal que redujera las posibilidades de una nueva crisis bancaria, así como para crear mecanismos más eficientes de supervisión a las actividades crediticias y facilitar la capitalización de los bancos.
- La promulgación de la Ley de Protección al Ahorro Bancario o LPAB en diciembre de 1998 por el Congreso mexicano, dispuso la creación del Instituto para la Protección al Ahorro Bancario, IPAB, como un intento de lanzar un "nuevo sistema de protección al ahorro bancario". Esta ley ordenó al IPAB la asunción de las operaciones instrumentadas por el Fobaproa de conformidad

con el articulado transitorio de la LPAB. La LPAB señala que el Instituto no es causahabiente universal del Fobaproa. Esto significa que el IPAB nace con una personalidad jurídica propia y con mandatos y facultades establecidas en la ley que lo rige.

- El Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB) tiene por mandato legal administrar el sistema de protección al ahorro bancario en México (seguro de depósitos), en beneficio de los ahorradores que realicen operaciones bancarias consideradas como obligaciones garantizadas (depósitos, préstamos y créditos).
- El IPAB es un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, sectorizado a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con personalidad jurídica y patrimonio propios y con domicilio en el Distrito Federal, cuyas funciones se encuentran reguladas en la Ley de Protección al Ahorro Bancario (LPAB) y en la Ley de Instituciones de Crédito (LIC).
- El gobierno y administración del Instituto están a cargo de una Junta de Gobierno y un Secretario Ejecutivo. La Junta de Gobierno está integrada por siete vocales, los cuales son el Secretario de Hacienda, el Gobernador del Banco de México, el Presidente de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, y cuatro personas independientes, designadas por el Ejecutivo federal y aprobadas por dos terceras partes de los miembros de la Cámara de Senadores.
- Dentro del IPAB los asuntos de Recursos Humanos corresponden a la Secretaría Adjunta de Administración y Presupuesto, que tiene entre otras las siguientes encomiendas:
  - a. *Planear y conducir las políticas de administración de personal, recursos materiales y servicios generales;*
  - b. Planear y conducir la política de capacitación y desarrollo de personal, así como ejecutar los actos que corresponda aplicar al Instituto con motivo de sus relaciones laborales;
  - c. Dirigir la aplicación del Servicio Profesional de Carrera del Instituto y supervisar los procesos que lo integran, conforme a las disposiciones aplicables;

- d. *Someter a consideración del Secretario Ejecutivo los nombramientos del personal del Instituto;*
  - e. *Supervisar el cumplimiento de las disposiciones aplicables en materia de remuneraciones, seguridad social, impuestos y seguros, entre otros, relativos al personal del Instituto;*
- El 2 de febrero de 2011, La Junta de Gobierno del Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB) aceptó la renuncia de María Teresa Fernández Labardini, quien presidió el Instituto desde 2006. A partir del 1 de marzo de 2012, sería sustituida por José Luis Otero, quien se ha desempeñado como:
- i. Director de Crédito del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (BANOBRAS)
  - ii. Vicepresidente de Supervisión de Instituciones Financieras en la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)
  - iii. Vicepresidente de Operaciones en la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR).
- El 25 de marzo de 2013, la Junta de Gobierno del Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB) nombró a Lorenzo Meade Kuribreña como nuevo secretario Ejecutivo del organismo, en sustitución de José Luis Otero y tomó posesión el 1 de abril. Desde 2003, ha estado al frente de cargos de alta dirección en el IPAB, donde actualmente se desempeña como secretario Adjunto de Protección al Ahorro Bancario, previamente, fue director general del Seguro de Depósito en el mismo Instituto, entre otros cargos.
- **Nestor Gonzalez**, Director General de Seguimiento de Instituciones y Análisis, tiene 40 años, es Economista egresado del ITESM, Campus Estado de México, con Maestría en Finanzas de London Business School y cuenta con 13 años de experiencia en supervisión de entidades financieras, proviene de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). *Recomendado al Secretario Ejecutivo por un ex Vicepresidente de la CNBV.*
- **Alejandro García**, Director General Adjunto de Seguimiento de Instituciones, tiene 40 años, es Contador Público de la Universidad Iberoamericana, Campus Santa Fe, actualmente cursa el MBA en la misma universidad. Cuenta con 15 años de experiencia dentro del Sector Bancario. Estuvo 10 años en BANOBRAS realizando evaluación de proyectos financieros,

específicamente en el análisis de riesgos del sujeto de crédito (empresas) y en calificación de cartera crediticia. Es Director General Adjunto de Seguimiento de Instituciones y llegó al IPAB por invitación de José Luis Otero, el cual conoció en Banobras y trabajaron juntos ahí durante 4 años.

- **Moisés Santana**, Director General Adjunto de Análisis, Licenciado en Administración por la Universidad Anáhuac, con doble grado de Maestría MBA en Banca y Finanzas Internacionales por la Universidad Anáhuac y Universidad de Cantabria (España). Es la persona de más confianza de Nestor.
- A la salida de José Luis Otero del IPAB, se llevó a cabo una reestructura y en julio de 2013, Alejandro es promovido de Director a Director General Adjunto (DGA). La promoción se dio gracias al apoyo de Raul Castro, Secretario Ejecutivo Adjunto.
- En junio de 2014, se abrió una ventana de tiempo en el IPAB para nivelar sueldos. Alejandro decidió no ir a hablar con Nestor para pedirle aumento de sueldo, ya que en el IPAB se acostumbra dejar pasar un año para poder medir los resultados de la persona.
- Nestor negó el aumento de sueldo en septiembre de 2014.
- Alejandro dejó pasar todo el mes de diciembre y durante la segunda quincena de enero se entera que Nestor si le subió el sueldo al otro Director General Adjunto Moisés Santana, pero que este movimiento se había realizado desde octubre de 2014.
- Alejandro, decide ir a hablar con Nestor para ver qué era lo que había pasado y pide una reunión con él para saber cuál habían sido sus razones o en que estaba fallando Alejandro.
- Se desarrolla una reunión donde platican lo siguiente:

Alejandro específicamente toca el tema sobre el aumento de sueldo, el cual le había sido negado por Nestor en septiembre de 2014.

Al comenzar a platicar sobre el tema, Nestor comenta que efectivamente se dieron incrementos en octubre de 2014, pero que sólo le había dado ese incremento a Moises, por ser el que más trabajaba en el área.

Alejandro, argumenta que el área fue diseñada por Nestor, y que él se había encargado de repartir las tareas y cargas de trabajo.

Y entonces Alejandro cuestiona, si es que acaso ¿hay alguna falla en mi trabajo o crees que no se han logrado los objetivos? Y argumenta, que al revisar el resultado del plan de trabajo de 2014, se cumplió con todo lo establecido.

A lo que Nestor responde que a su parecer, tu área le falta mucho por dar, que no rinde lo que debería y que no propones lo suficiente.

Después de más de media hora de estar escuchando pretextos que se iban más al plano personal que al laboral, Alejandro decide ya no contestar con más argumentos.

Y es cuando Nestor le dice, que ya por favor no lo moleste con este tema, que a ver si para fines de año, decide que es momento de que Alejandro reciba un aumento de sueldo.

## **4.2 - Análisis**

### **Personajes**

De acuerdo con los estilos de liderazgo planteados por John Gardner, se puede decir que el jefe dentro del caso “Nestor” cae en el estilo de líder “**Autocrático o dictatorial**”. Este estilo tiene una connotación de dictadura, dependiendo de una obediencia determinada y rápida.

De acuerdo con los hechos, se ve que Nestor no consulta con nadie, excepto en ciertas circunstancias o por elección propia y el poder de decisión recae sólo sobre él. Se puede apreciar que aunque trata de ser amable, en realidad es una persona con una personalidad fuerte y dominante en lo que a temas laborales se trata.

Al tener esa personalidad, por lo mismo, las cosas deben hacerse a su manera, como él quiere o manda. No hay vuelta de hoja, además se ve que los subordinados deben aceptar sus decisiones sin cuestionarlas. Por lo mismo que no acepta que se le cuestionen sus decisiones, es fácil concluir que es una persona que no escucha los puntos de vista de los demás.

Dentro de este estilo de liderazgo, no hay igualdad para las personas que integran el área, es decir el líder siempre estará arriba y los subordinados abajo. Lo que les quita cualquier oportunidad de expresión. Saben que el jefe jamás les hará caso.

Con respecto a Alejandro, se puede decir que es una persona frontal y que no se queda callada, expresa con claridad su punto de vista y sus molestias sobre la situación que se plantea en el caso.

Además, se puede deducir que es una persona que respeta las jerarquías, ya que a pesar de tener una buena relación con el jefe de Nestor, que fue quien lo apoyo para llegar a su puesto actual, nunca va a hablar con el primero, todo lo hace con su jefe directo es que es Nestor.

### **Situación laboral dentro el IPAB**

Hay un área encargada para todos los temas administrativos, dentro de los que se incluyen a los Recursos Humanos.

Es evidente que además existen lineamientos precisos para dar trámite a todas las solicitudes que implican cualquier promoción o incremento de sueldo.

Sin embargo, se ve que todo este tipo de situaciones se siguen manejando bajo las condiciones de que el jefe es el que tiene la última palabra, porque a pesar de que existe y se menciona el programa que se llama “Servicio Profesional de Carrera”, no se especifica que exista algún sistema de evaluación del personal que realmente tome en cuenta los méritos de las personas.

En este tema, se ve que es la decisión del jefe la que cuenta y no se tienen mecanismo que sean realmente objetivos para evaluar al personal.

### **4.3 - Diagnóstico**

La administración pública en México es muy conocida, pero no por su eficacia ni por sus buenos resultados, sino por todo lo contrario.

Alejandro está peleando contra una estructura viciada que no respeta lineamientos o procedimientos y que es más fácil subir por tener buenas relaciones, que por los méritos o resultados logrados en el empleo.

### **4.4 - Alternativas de solución**

De acuerdo con lo que se menciona en el artículo de la revista especializada “Psicología y Empresa”, la gestión de recursos humanos contribuye a que los seres humanos que integran una empresa apoyen al logro de los objetivos.

#### **1. De acuerdo con los textos propuestos, parece ser que la técnica de “Manage Up” puede ser de utilidad para resolver este caso.**

En el caso del jefe directo Nestor, se puede decir lo siguiente:

Es un líder con estilo **“Autocrático o dictatorial”** y dentro de una institución que no respeta o sigue los lineamientos para promociones o aumentos salariales, se recomienda que trabaje la relación directamente con su jefe.

Dentro del caso se aprecia que por varias razones la relación entre Nestor y Alejandro es complicada pero jamás se menciona que se hayan peleado. Me parece que los dos sin notarlo se han ido alejando y puede ser que también Alejandro nunca haya intentado llegarle a Nestor por el lado personal.

La opción del “Manage up” o “trabajar para arriba” con Nestor, puede ser una opción de llave para que Alejandro se acerque a él.

Tratar de establecer con Nestor pláticas cotidianas, en las cuales Alejandro obtenga información sobre los intereses, objetivos y cosas que le disgustan.

De esta forma es muy posible que se puede empezar a crear otro tipo de vínculo que lleve a que la relación laboral sea mejor.

## **2. En caso de no resultar acercamiento con Nestor**

Si el “Manage Up” no funciona con Nestor, Alejandro debe enfocarse a mantener y potenciar las relaciones que tiene con las personas de arriba y en especial con Raúl el jefe de Nestor.

Dentro del caso se menciona que Alejandro va a hablar con Raúl el jefe de Nestor, por el tipo de platica que tuvieron se observa que tienen buena relación. De hecho Raúl comenta, que la fama de Nestor, respecto al trato que les da a sus subordinados no es nada buena.

Se ve que Raúl fue el que apoyó a Alejandro y lo propuso para la posición que ocupa actualmente, por lo que debe de haber visto méritos suficientes tanto en su trayectoria como en el trato y relación con las demás áreas.

Esto, le podrá traer beneficios dentro de una Institución donde se ve que pueden más las relaciones personales que las normas que rigen a la misma Institución.

De esta forma, Alejandro tendría siempre un apoyo y alguien que lo vea desde otro punto de vista.

## **5 - Conclusiones:**

*“Una persona puede hacerse a sí misma feliz o miserable independientemente de lo que esté realmente sucediendo "fuera", tan solo cambiando los contenidos de su conciencia. Todos conocemos individuos que pueden transformar situaciones desesperadas en desafíos que superar, simplemente por la fuerza de su personalidad. Esta capacidad de perseverar a pesar de los obstáculos y retrocesos es la cualidad que la gente más admira en los demás y con justicia, porque es probablemente el rasgo más importante, no sólo para tener éxito en la vida, sino también para disfrutarla.” Mihály Csíkszentmihályi \*/*

Desde mi punto de vista, la situación económica en México provoca que sea cada vez más complicado encontrar un trabajo bien remunerado. Por lo que los empleados deben aprender técnicas que los ayuden a comprender lo que su jefe necesita.

Un análisis elaborado por la firma de mercados Gallup, en Estados Unidos, concluyó que una mala relación con el superior es la razón número uno para renunciar, superando otras áreas de insatisfacción, como horas extras e incremento de tareas laborales.

Por lo anterior, hoy en día es más común escuchar que **"los empleados renuncian para dejar a los jefes y no a las empresas"**, la realidad es que avanzar en un trabajo requiere, más allá de dominar las funciones del puesto, **llevarse bien con los superiores.**

En otro análisis realizado por la firma Gallup entre 80,000 directivos, **dice que los colaboradores que carecen de una adecuada dirección y retroalimentación de sus superiores son 50% menos productivos y 44% menos rentables.**

El impacto de la relación entre jefe y colaborador se extiende a la salud. Cuando la dinámica de trabajo entre ambas partes es buena, el empleado tiene 27% menos riesgo de enfermarse y la posibilidad de pedir días de descanso por incapacidad se reduce 50%.

Por esa causa, el término 'ganarse' a un superior ha cobrado importancia en el ámbito de desarrollo empresarial, al grado que instancias como la Escuela de Negocios de la Universidad de Stanford, tiene una clase para enseñar a sus alumnos el "*manage up*".

La relación con los jefes es casi igual de importante que la establecida con los esposos. Si a un superior se le trata a la defensiva responderá de esa manera, si intentas entender sus requerimientos la respuesta es diferente.

Es importante entender su forma de trabajar porque ni un vínculo afectuoso con los compañeros ni un buen ambiente laboral compensan un lazo negativo con los directores o jefes.

Es claro que el adoptar esta técnica debe ayudar a Alejandro a entender mejor a su jefe y es muy importante que ponga especial atención en estos factores que seguramente le ayudarán a entender mejor a Nestor:

- Ubicar sus preferencias: como le gusta recibir la información o como le gusta que le hagan saber las cosas.
- Observar cuál es su forma de operar: el subordinado debe tener claro que es lo que el jefe espera.

\*/ Profesor de psicología en la Universidad de Claremont (California) y fue jefe del departamento de psicología en la Universidad de Chicago y del departamento de sociología y antropología en la Universidad Lake Forest.

## 6 - Bibliografía:

1. **La gestión de recursos humanos: Importancia y objetivos**  
Artículo Revista especializada 
2. **How To Handle A Bad Boss: 7 Strategies For 'Managing Up'**  
Autor: Margie Warrell  
Forbes / Leadership
3. **How Do You Manage Up in the Workplace?**  
Autor: Allan R Cohen, David L. Bradford  
Wiley - Organizational Behavior
4. **On Leadership**  
Autor: Gardner, John  
Basic Books