



TRABAJO EN EQUIPOS: TOMA DE DECISIONES

CASO 1: INSTITUCIÓN ESTATAL REFORMADORA

La institución estatal reformadora IER, es un ente rector del Ministerio de Justicia de nuestro país, cuyos objetivos son reeducar, rehabilitar y reintegrar a la sociedad a cualquier persona que haya delinquido. Cuenta con delegaciones a nivel de todo el Perú. Cada uno de estas se encuentra bajo la jurisdicción de su dirección regional, según su respectiva ubicación.

La institución estatal reformadora, se ve en la imperiosa necesidad de modernizar la organización y sus estructuras frente, al auge en estos últimos años de la corrupción, así como la desorganización que se ha apoderado de la institución, lo que provoca que hasta la fecha no se esté cumpliendo con los objetivos de la misma.

Un tema de gran relevancia en estos últimos tiempos es el desarrollo del conocimiento como una variante del desarrollo de las organizaciones a lo cual por supuesto, no está ajena la IER, que también se enfrenta al mundo globalizado en el que nos vemos inmerso. Es así, que basándose en este concepto y muchos otros relacionados, es que inicia la capacitación de su personal con el fin de estar en la posibilidad de lograr los objetivos organizacionales que necesita concretar la institución.

A dicha capacitación tienen acceso todos aquellos que han destacado de alguna u otra manera, durante su tiempo de servicio dentro de la institución. En consonancia con el ingreso cada vez mayor de las mujeres en la organización y al buen desempeño de estas, son varias de estas trabajadoras que logran ser seleccionadas para importantes ciclos de capacitación, de los cuales se dicen deberán emerger los nuevos líderes que, a través de un proceso de transición deberán iniciar la época del **CAMBIO EN LA INSTITUCIÓN**. Es necesario agregar que el ingreso de las mujeres a esta nueva etapa de cambio, es posible gracias al poder que les otorga el conocimiento.

La capacitación se llevó a cabo en la ciudad de Lima a donde viajaron las personas seleccionadas, y se internaron por un periodo de un año en la escuela CAME donde se les entrenó en altos estudios de administración penitenciaria.

Culminado el ciclo de capacitación, los más importantes puestos a ocupar en la organización



serán para aquellos que lograron los puntajes más elevados y que además posean otras características compatibles con el perfil de cada cargo. Para sorpresa de todos, la mayoría de las personas seleccionadas fueron mujeres.

Las personas, más destacadas en su pase por esta escuela de capacitación, se hicieron acreedoras a una beca para realizar estudios en Japón por un periodo de 4 meses (ciudad donde se encuentran las instituciones penitenciarias más eficaces del mundo).

Fueron acreedoras a estas becas un grupo de trabajadores, que a su vez también fueron en su mayoría mujeres, entre ellas la señora Justa Peñarrieta, quien a su retorno, fue colocada a la dirección de un penal de hombres, conformado por una población penal de 1000 internos. Dadas las características de la institución la cual por su naturaleza de funciones está relacionada a la seguridad, se creía que solo los hombres podrían gerenciar, pues el uso de la fuerza fue el sello de sus acciones. Este hecho motivó el gran rechazo a recibir a las mujeres como responsables de la institución, siendo incluso motivo de burlas, desplantes y las peores discriminaciones, para su gestión.

El personal se preguntaba ¿Cómo es posible que una mujer esté a cargo de un penal conformado por más de 1000 internos hombres? Sin embargo una vez establecida en el cargo demostró con su gestión, que estaba preparada para responder al reto que le significó ocupar un cargo jamás desempeñado por mujeres, sino que además los frutos de su gestión estuvieron caracterizados por:

- ◆ Honradez, toda vez que la corrupción estaba muy arraigada e inclusive en las altas esferas del gobierno local, regional y hasta central, y frente a ella la lucha desarrollada a pesar de ser constante, los resultados todavía eran muy insignificantes y en algunos casos esta situación fue motivo de deserción.
- ◆ Cambios en la estructura de la organización bajo su mando, y mejores resultados, así como metas jamás logradas.
- ◆ Además se observó mayor capacidad de gestión, mejoramiento de la imagen de la institución ante la sociedad, lo que originó la creación de una red de apoyo institucional que permitía lograr las metas planteadas. Por estos resultados, puestos de dirección y de administración de centro penitenciarios fueron asignados a mujeres a lo largo de todo el país.

Sin embargo y contrariamente al hecho de que se avanzó mucho a pesar de los constantes



hostigamientos, algunas de las administradoras de los penales, después de un tiempo, fueron retiradas de sus cargos paulatinamente. Algunas rotaron hacia penales más pequeños y otras regresaron a sus cargos antiguos.

Este proceso de capacitación al personal de la Institución Estatal Penitenciaria se inició en el año 1999. En él se llegaron a interesantes conclusiones y una de las más acertadas, aunque poco valoradas por los altos funcionarios que iniciaron los procesos de mejoramiento, fue el de incluir a mujeres en puestos de dirección y administración de diversos penales en todo el

país, por su alta capacidad de gestión, honradez y excelente calidad de trabajo. Este reconocimiento a la capacidad de la mujer, aunque corto, se considera un gran avance en el sistema penitenciario de nuestro país.

Desde ese entonces hasta la fecha han pasado muchos funcionarios en las más altas esferas de la organización, muchos de los cuales no han compartido la idea de asignar a mujeres en los más altos cargos, generalmente por no complicarse en caso de algún error que se pudiera cometer, por el hecho que los empleados no tienen todavía esa cultura, le achacarían todos los malos procedimientos que se pudieran cometer, al personal femenino.

En conclusión, la decisión de trabajar con mujeres en puestos claves y de toma de decisiones podría causar más problemas que soluciones para la gestión de cualquier alto funcionario e inclusive acabar con su carrera política. Sin embargo, a pesar de todos los argumentos sin base real y frente a los resultados de la gestión de las mujeres en la institución, hoy están cosechando los frutos en su corta gestión en el sector.

Fuente: *Eduardo Amorós - Diógenes Díaz - Carlos León. Toma de Decisiones para Negocios. Volumen 2. Lima, Perú. 2007*

Consignas:

- 1- Describan brevemente el conflicto.
- 2- Tomen posición en el problema (hombre o mujeres), y expongan una PROPUESTA que invite a la reflexión a los involucrados y resuelva, según ustedes, la problemática.
- 3- ¿Podrían comentar en qué criterios basaron sus propuestas los involucrados en la descripción del problema? (exploración inconsciente – intuición – discernimiento – formulación lógica)



CASO 2: SUDAMERICANA TV

Sudamericana televisión, canal 5, es una empresa privada, cuyos socios mayoritarios eran Marco y Carlos Maggiolo, así como Giovanni Velasco.

Carlos Maggiolo debido a intereses personales y familiares, procede a vender sus acciones a Giovanni Velasco. Esta transacción lo convirtió en socio mayoritario de dicha empresa.

Giovanni Velasco tiene que salir del país prófugo por habersele relacionado e imputado actos de corrupción con el gobierno pasado.

A inicios del año 2003, Marco Maggiolo, aduciendo una compra ilícita del canal con dinero de la corrupción gobiernista, es que interpone una demanda para tener la administración del canal. Logra su objetivo y se hace cargo de la empresa.

A mediados del mes de julio, Fabricio Velasco, hijo de Giovanni Velasco, con un fallo judicial de la corte superior de Lima, procede a la toma de las instalaciones del canal. Encuentra una fuerte resistencia de la gente de Marco Maggiolo y logra hacerse cargo de las instalaciones de la Av. Junín, solamente quedando en poder de Marco Maggiolo las oficinas de la calle Alejandro Jurado y la transmisora del morro solar.

El 20 de julio de ese mismo año, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones emite una resolución indicando la suspensión de la transmisión, por la utilización de equipos no autorizados que transmitían en diferentes bandas. Existía una transmisión para la ciudad de Lima, vía microondas, de Marco Maggiolo y otra para provincias, vía satélite, de Fabricio Velasco.

Una semana después, después del retiro de los equipos en cuestión y de las declaraciones del presidente de la república en el sentido que el caso lo debería definir el poder judicial, se levanta dicha resolución y vuelven a operar las dos administraciones, transmitiendo tal igual como lo hacían antes de la suspensión, es decir con dos señales distintas.

Las declaraciones del presidente de la república, eran necesarias pues la opinión pública consideraba ello necesario. Sobre todo después del caso de Asia Televisión, en el que se involucra la figura presidencial, el mismo que hasta la fecha no ha aclarado si el presidente, tiene una participación en el accionariado vía testaferros; la intervención en los asuntos de Sudamérica era evidéntisima. La opinión pública, según estudios de mercado, considera en un 85%, que el presidente tiene intereses por participar como accionista, aunque sea a través de testaferros, de dicha empresa televisiva.



El 4 de agosto del 2003, el Ministerio Público inició una investigación penal contra los jueces del caso Sudamericana, suspendidos por haber emitido fallos contradictorios en torno a la administración del canal 20. El 7 de agosto del mismo año el empresario Fabricio Velasco, hijo de Giovanni Velasco, denunció que Maggiolo, se inscribió irregularmente en los Registros Públicos como único accionista de la codiciada empresa televisiva y además éste, acusó a diversos funcionarios de la mencionada entidad de haberse coludido con el empresario para favorecerlo. La respuesta de Marco Maggiolo llegó mediante comunicado y negó tales imputaciones señalando que actuó conforme a ley. “Este es un acto ilegal y burdo. Marco Maggiolo se sigue burlando de la justicia y de todos en el país”, sostuvo un airado Marco Maggiolo durante una conferencia de prensa.

Juan Ramírez, Abogado de Velasco dijo que en la partida registral de Sudamérica número 11024127, se inscribió ilegalmente una junta de accionistas, la cual se habría celebrado el 24 de abril del 2003, así como un libro falso de actas de junta de accionistas legalizado dolosamente. Esto le permitió a Marco Maggiolo, dijo, rebajar y aumentar el capital de la empresa de manera irregular para convertirse en el nuevo accionista mayoritario de la empresa. Y que tras consumar este acto, que lo calificó como “robo”, recibió el apoyo del poder político para inscribir ilegalmente este aumento de capital. “No es que los Registros Públicos se hayan hecho de la vista gorda, sino que ellos (el grupo de Maggiolo) fueron apoyados de manera ilegal”, agregó Fabricio Velasco. Ramírez dijo que demandará a los funcionarios implicados y al propio Marco Maggiolo dejando pendiente la posibilidad de reclamar la nulidad del asiento inscrito en Registros Públicos. En su respuesta de Marco Maggiolo recién aludió que la empresa refleja un déficit superior al 50% del capital y que de acuerdo a la ley era su obligación realizar los ajustes correspondientes, es decir proponer un aumento del capital. Explicó que el anuncio de la convocatoria a la junta fue hecho por televisión y radio, así como publicado en diversos diarios como mandan los estatutos de la empresa. Preciso además que la junta se realizó cumpliendo todos los requisitos formales del caso, como lo exige la ley, procediendo conforme a ella a inscribir estos acuerdos en los Registros Públicos de Lima.

Un giro inesperado dio el Caso Sudamericana cuatro días después, el 11 de agosto, cuando sorpresivamente la administración que lidera Fabricio Velasco, recuperó el control total de la señal de Sudamericana Televisión. En una conferencia de prensa, Fabricio Velasco y compañía informaron que una resolución directoral del Ministerio de Transportes y Comunicaciones les permitió recuperar el control del Morro Solar y de la señal del canal. El empresario Marco Maggiolo, quien también se disputa el canal, calificó como un acto terrorista la toma el Morro Solar por parte de Fabricio Velasco.

Ramírez, abogado de Fabricio Velasco dijo que “la oficina principal y el control maestro de la empresa está en la sede de la avenida Junín y nunca debió transmitirse desde Alejandro Jurado. Lo que estaba ocurriendo desde hace varios días a vista y paciencia del MTC es que se estaba transmitiendo ilegalmente una señal desde Alejandro Jurado”.

El 12 de agosto a las 07:58 de la mañana la señal de Canal 20 salió una vez más del aire para ser retomada veinte minutos después por la administración de Marco Maggiolo, una de las partes en disputa por el control de Sudamericana Televisión. Según dijo el conocido empresario, fue personal técnico quien retomó las instalaciones del Morro Solar. Fabricio Velasco quien la víspera había asumido el control de la señal, denunció que Marco Maggiolo logró apoderarse de la antena retransmisora del morro solar con la ayuda de efectivos de la Policía Nacional.

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones invocó al Poder Judicial a dar solución inmediata al problema surgido entre los accionistas de Sudamericana Televisión. A través de un comunicada, reconoció que la Resolución directoral de 1996, a la que citó Fabricio Velasco para argumentar su acción sobre la señal de Sudatel, fue una resolución en la que se le da la señal, la que fue otorgada por un plazo de cinco años. Sin embargo, precisó que dicha renovación se encuentra en evaluación “por cuanto no existe una renovación automática”.

Con relación a la utilización de la señal, anunció que se pronunciará oportunamente.

Aparentemente Fabricio Velasco, queriéndose basar en una resolución anterior que tenía en su poder y que no indica autorización a su administración para dirigir el canal, es que quería tomar el control de toda la empresa.

Como alternativa de solución para el problema, se propuso que Juan Barrantes gente de una empresa de consultoría tomase la administración de Sudamericana. Barrantes, afirmó estar dispuesto a ser el administrador judicial de Panamericana Televisión con la condición de que Fabricio Velasco y Marco Maggiolo lo acepten. “La condición fundamental es que ambas partes acepten que haya un tercero que administre el canal y al parecer el Sr. Marco Maggiolo no está de acuerdo” señaló.

Asimismo, dijo que una segunda condición es que queden claramente establecidas sus responsabilidades, obligaciones y atribuciones, porque no se trata de un negocio propio y asumirían las atribuciones que normalmente competen a un gerente y a un directorio. “Es una responsabilidad grande que tiene que estar clarísima”, finalizó. Al final no se llegó a ningún acuerdo al respecto, por continuar y agravarse las discrepancias entre los socios involucrados en el problema.



Fuente: *Eduardo Amorós - Diógenes Díaz - Carlos León. Toma de Decisiones para Negocios. Volumen 2. Lima, Perú. 2007*

Consignas:

- 1- Describan en forma breve el conflicto.
- 2- Tomen posición por uno de los accionistas y en relación a ello, expongan una PROPUESTA que invite a la reflexión a los involucrados y resuelva, según ustedes, la problemática.
- 3- ¿Podrían comentar en qué criterios basaron sus propuestas los involucrados en la descripción del problema? (exploración inconsciente – intuición – discernimiento – formulación lógica)