

A continuación presentamos un caso, el cual deberán luego de efectuar su lectura realizar, en forma individual, el Trabajo Práctico Obligatorio, consistente en dar respuesta a la consigna planteada. El mismo deberá ser remitido hasta el 23 de agosto, a la casilla de correo: at2central2011@gmail.com, en archivo Word.

Esperamos vuestras consultas, opiniones y comentarios a través del Blog. Es importante que participe e intercambie ideas con sus compañeros y docentes.

Consigna:

Lea detenidamente el caso y en base a la lectura, piense que la problemática que subyace en el mismo, es la que de diversas maneras, afecta la vida de todos aquellos que dirigen personas.

Pensemos qué hacer en aquellas situaciones no regladas en las que la decisión final recae en el juicio y criterio de una persona, (la cual podemos ser nosotros), y que por lo tanto debe estar lo suficientemente fundada y razonada para no crear situaciones irreversibles o de desmotivación del equipo.

- ¿Qué decisión debe tomar Lery, frente a la petición realizada por Chan?
- ¿Cuáles son los aspectos que debe tener en cuenta al momento de tomar la decisión?
- ¿Cómo cree que será la reacción del resto de la compañía?
- ¿Cómo puede describir el tipo de liderazgo ejercido por Lery y cuáles considera que son los aspectos positivos y negativos de su rol?

Caso de Harvard / Business / School / Jaan Elias / Linda A. Hill

Karen Lery (A)

Karen Lery no se sorprendió de que su comida con Ted Chan se hubiera convertido en una experiencia algo desagradable. A pesar de que había transcurrido un año desde que contrató a Chan como consultor financiero, Lery sentía que entre ellos se abría un abismo. Había intentado conocerle mejor, pero Chan se había mantenido siempre a distancia con respecto a ella y al resto de los consultores financieros de la oficina.

Lery había contratado a Chan, que era originario de Taiwán, para atraer clientes de la floreciente comunidad de empresarios taiwaneses que había surgido en Elmhurst, un barrio de Chicago. Durante su primer año de estancia en Merrill Lynch, Chan abrió la cuenta de 6 millones de dólares de un industrial taiwanés y había operado activamente con ésta, generando sustanciales comisiones.

Durante la comida, Lery y Chan hicieron un repaso de los resultados obtenidos por Chan durante el año transcurrido. Lery le hizo saber su satisfacción por la apertura de una cuenta tan importante, y le recordó su preocupación por lo apropiado o no de algunas de sus operaciones. El cliente era nuevo en el mercado americano, y ella cuestionaba las inversiones de Chan en títulos de riesgo, así como su utilización del margen. Previno asimismo a Chan contra la dedicación de todo su tiempo a esta única cuenta, ya que esperaba de él que pudiera invertir su tiempo en otros clientes taiwaneses.

Chan le explicó que había estado desarrollando activamente relaciones con gente de negocios acaudalada procedente de Taiwán, y que esperaba traer

pronto más cuentas. Aseguró de nuevo a Lery que el industrial Taiwanés estaba plenamente al corriente del modo en que su cuenta estaba siendo operada. A continuación, haciendo un repaso de sus resultados, dijo que iba a convertirse sin duda en uno de los productores más importantes de la filial de Lery y que, por lo tanto, merecía y necesitaba un despacho propio.

Lery se quedó muy sorprendida ante la petición de Chan. De los 45 consultores financieros que trabajaban en la filial de Elmville, sólo ocho tenían despacho propio y eran los mejores brokers y los de mayor experiencia. Incluso aquellos consultores que hacían negocios sustanciales en su vigésimo año no disponían de despacho propio. A pesar de Chan parecía encaminado hacia una brillante carrera en Merrill Lynch, había varios elementos en su actuación del año precedente que preocupaban a Lery. Dadas sus expectativas acerca del potencial del mercado taiwanés y sus agresivos objetivos para el despacho, Lery se preguntaba cómo iba a responder a su petición.

Antecedentes de Merrill Lynch

En 1985, Merrill Lynch se encontró involucrada en una lucha altamente competitiva en el sector de servicios financieros al por menor. La desregulación gubernamental de las principales instituciones financieras, y la creciente innovación en materia de instrumentos financieros, había desencadenado una colisión frontal entre un grupo diverso de jugadores. Merrill Lynch, Citicorp, Prudential, American Express y Sears habían construido series impresionantes de servicios financieros de consumo a través de la expansión y la adquisición.

Desde los años cuarenta, momento en que Charles Merrill había iniciado el concepto de traer Wall Street a Main Street, Merrill Lynch había estado en primera fila en lo que hacía referencia a la oferta de servicios financieros a todos los ciudadanos norteamericanos. El núcleo del enfoque de Merrill había sido siempre el estrecho vínculo que los "Brokers" creaban con sus clientes. La compañía había establecido una gran red de sucursales y ofrecía a sus "Brokers" una amplia formación, así como investigación de primera clase. A través de sus esfuerzos, Merrill creó el modelo del Broker profesional moderno. Los consultores financieros respondían enorgulleciéndose de la compañía. La mayor parte de los directivos de antigüedad, incluyendo muchos de los antiguos directores ejecutivos, habían empezado como "brokers".

Sin embargo, la creciente competencia hizo que la dirección general de Merrill condujera a los "Brokers" hacia nuevas direcciones. La decisión de renombrar los ejecutivos de cuentas como "consultores financieros" era algo más que una cuestión estética. Reflejaba una transición en la forma que tenía Merrill de comercializar sus servicios (Charlie Merrill, en los cuarenta, denominó a los brokers de Merrill Lynch ejecutivos de cuenta. En 1983 recibieron la denominación de consultores financieros). En 1985 la compañía había comenzado a orientarse hacia una estructura centrada en los clientes más que en los productos. Había que envolver los servicios "alrededor del cliente". Siguiendo esta idea, la compañía introdujo un menú de productos nuevos que abarcaban desde las inversiones inmobiliarias y los seguros hasta las cuentas de gestión de caja centralizadas.

Se habían mandado empleados especialistas en productos a las oficinas filiales para ayudar a los consultores financieros en la selección de la combinación adecuada de instrumentos financieros para responder a las necesidades de los clientes. La nueva línea de productos requería una formación adicional en la

práctica de la planificación financiera y en la elaboración del perfil de los objetivos financieros a largo plazo de los clientes.

La creciente competencia y la sofisticación de los clientes habían supuesto asimismo unos márgenes inferiores y una inquietud por los elevados costos fijos que la operación de un gran sistema de intermediación implicaba (el costo anual de cada broker rondaba los U\$S 100.000.-). La dirección general se había fijado objetivo de reducción de costos e incremento de la productividad por broker, sin dejar de ofrecer al cliente el asesoramiento financiero más profesional posible. Se reestructuró el sistema de compensaciones para retribuir la concentración de activos y a los "broker" de mayor categoría. La dirección de Merrill creía que, para ser rentable, la compañía debía incrementar la capacidad de los consultores financieros para añadir valor por medio del reconocimiento y adecuada satisfacción de los objetivos financieros a largo plazo de los clientes.

Dirección de la oficina filial - Antecedentes de Lery

Karen Lery pasó a formar parte de Merrill Lynch en 1975, en calidad de consultor financiero, después de haber dirigido un negocio familiar durante varios años. Aparte de crear rápidamente su propia lista de clientes, Lery asumió varios papeles de liderazgo, como el de coordinador de productos en la filial de San Francisco en la que trabajaba.

"Disfrutaba verdaderamente trabajando con mis clientes y ayudándoles a hacer realidad sus sueños, como el de conseguir el dinero para una nueva casa o realizar las inversiones que harían posible a sus hijos asistir a la universidad. Pero siempre supe que quería llegar más lejos en el sector."

Después de seis años como consultor financiero, Lery fue al centro de asesoramiento de Merrill Lynch e hizo las duras pruebas diseñadas para evaluar la capacidad de gestión. Se le asignó el puesto de directora de ventas en una filial del centro de Chicago. En 1983 pasó a ser vicepresidente residente y directora de ventas en una filial de Elmville, una oficina importante para una persona que ocupaba el puesto por primera vez.

"Cuando me hice cargo de la oficina, había un gran grupo de personas que había estado en producción durante diez o más años. Muchas de ellas eran productores medios que hacían muchas opciones y pequeñas contrataciones. Unos cuantos de ellos tenían como finalidad la mera obtención de comisiones y tenían dificultades para llevar a la práctica un enfoque de planificación financiera. Advertí que tendría que cambiar esta situación, ya que el tipo de cultura con el que contaba no iba a permitir un crecimiento. Sabía que incluso en el caso de que trajera gente nueva y preparada, su crecimiento se vería perjudicado por la cultura dominante... Algunos directores tienen la filosofía de que "si una persona puede beneficiar moderadamente a la empresa y no causa ningún problema, ya está bien." No digo que este sea un mal enfoque. Se trata únicamente de que soy más agresiva y de que mis objetivos apuntan más alto. Quería formar un equipo que triunfara y fuera reconocido por la calidad y profesionalidad de sus componentes, que sobresaliera por su capacidad de adecuar los productos y los clientes, y que utilizara la gama completa de los servicios de Merrill Lynch. No quiero que la oficina de Elmville sea una pequeña oficina con escasa incidencia."

Lery despidió a ocho de los consultores financieros que estaban en la compañía cuando ella ingresó, algunos de los cuales habían estado en Merrill

Lynch durante más de seis años. Creía que estas personas no podían seguir la estrategia de la empresa. En muchos casos, la decisión fue difícil, y Lery ayudó a algunos de ellos a situarse en otras empresas de intermediación.

Inicialmente, Lery se centró en la tarea de contratar brokers experimentados para ocupar puestos vacantes.

"Entrevisté a algunas personas jóvenes que habían sido broker en otras empresas y que, por alguna razón u otra, no habían encajado. La formación de una persona sin experiencia tiene un costo de 30.000 dólares para Merrill Lynch, y requiere por lo menos entre seis y ocho meses para que las personas sin experiencia empiecen a ser productivas. Se trata, pues, de una tarea cara y a largo plazo. Las personas que entrevisté conocían un poco el sector, así que me arriesgué. Era una decisión comercial, y a Merrill Lynch le costó poco.

"Contraté a cuatro o cinco de ellos y dos salieron adelante... pero aprendí que no podía hacer las cosas así si quería alcanzar mi objetivo, ya que, en esta situación, el resto del despacho quedaba expuesto a personas que no salían adelante, y lo que el equipo del despacho necesita es que pueda verse como un grupo de profesionales de éxito. Por tanto, aunque ello no supuso ningún costo financiero para la empresa, creo que en otras áreas sí lo supuso."

El estilo directivo de Lery

Lery consideraba importante salir de su despacho e ir, tan a menudo como fuera posible, a la sala donde se encontraban los consultores financieros. Pasaba con ellos por lo menos dos horas al día, viendo cómo hablaban por teléfono con los clientes y controlaban los indicadores de mercado, así como los acontecimientos recientes, desde las pantallas Quotron.

"Doy mucha formación y asesoramiento de un modo informal. Creo que es más efectivo y cohibe menos que ser llamado al despacho del director para dar explicaciones del propio trabajo, así que suelo acercarme a la persona y simplemente decirle: "Hola, ¿cómo estás? Permíteme que vea en qué estás trabajando. Eso parece interesante. ¿Has visto los nuevos bonos libres de impuestos en el sitio de intranet?""

Un consultor veterano de la compañía comentaba que "Karen es, con mucha diferencia, la directora más orientada a las ventas que he visto nunca. Cada día encuentra, sin exagerar, la inversión correcta para un cliente... Algunos directores se contentan con abrir el correo y llevar la administración, pero Karen no. Realmente es muy agresiva en sus esfuerzos por motivar a los consultores financieros".

Los superiores de Lery alabaron su desarrollo de ventas innovadoras y de programas de formación.

Creó un programa de voluntario de asociaciones y puestos para los consultores con el fin de motivar a los productores más antiguos y ayudar a los más jóvenes en sus inicios. A su vez, convenció a varios de sus consultores financieros con mayor experiencia para que tomaran a los brokers más jóvenes como socios junior.

Lery puso mucho énfasis en la formación de su equipo de brokers más jóvenes. A menudo llegaba antes de que abriera el mercado o se presentaba los sábados para dirigir seminarios diseñados para familiarizar a los consultores financieros con las técnicas de planificación financiera.

Los Directores de las filiales tenían la responsabilidad de la protección contra un amplio espectro de hechos delictivos por parte de los brokers, incluyendo el

inflar la bolsa (hacer en una cuenta un mayor número de contrataciones que las garantizadas), la *relación falsa* (no valorar adecuadamente los riesgos de una inversión), la *contratación no autorizada* y la *inadecuación* (recomendar inversiones que no se adecuan a la posición financiera del inversor). Uno de los primeros pasos de Lery fue incorporar a un nuevo director ejecutivo responsable de las tareas de conformidad que pudiera conocer mejor a los brokers y evaluar sus operaciones. Lery observó: "nos preocupamos mucho de proteger a nuestros clientes. Para mí es muy importante que hagamos negocios de calidad y que nos aseguremos que sus inversiones sean correctas y adecuadas. Tratamos con dinero y las regulaciones son muy estrictas."

El enfoque agresivo de Lery con respecto a las ventas y la conformidad tuvo resultados positivos.

Durante su primer año, la actividad aumentó un 30%. Sin embargo, su estilo hacía que los consultores financieros se quejaran. Uno de ellos comentó: "es dura con nosotros. Está constantemente presionando y controlando." Lery confiaba en que su enfoque de gestión innovador fuera beneficioso para Merrill Lynch, y le fuera reconocido. Desde la oficina de Elmhurst, sus objetivos específicos para 1985 incluían la finalización de la renovación de una oficina, la apertura de otra oficina satélite y el desarrollo de la actividad con negocios pequeños.

Desarrollo del mercado taiwanés / Contratación y formación de Ted Chan

Lery contrató a Chan para que desarrollara el mercado Taiwanés para Merrill Lynch. "Los taiwaneses no están adaptados al sistema americano. De modo que necesitábamos una persona de origen taiwanés que hablara chino, para empezar a desarrollar este mercado. Puse varios anuncios en el periódico, y Ted Chan se encontraba entre los muchos que respondieron al anuncio, y era uno de los varios taiwaneses." Durante la década de los setenta habían surgido varios negocios de propiedad y dirección taiwanesas en el área de Chicago. A diferencia de otras oleadas de inmigrantes a Estados Unidos, los taiwaneses tenían una fuerte red de contactos y un capital suficiente para crear negocios. A través del trabajo duro y la determinación en los negocios familiares taiwaneses de la primera generación habían alcanzado posiciones importantes en un período de tiempo relativamente corto. Se habían creado muchas organizaciones activas en la comunidad taiwanesa, y varios negocios pensados para los taiwaneses habían abierto sus puertas.

El resto de los candidatos taiwaneses eran jóvenes, y Lery sentía que necesitaba un broker de mayor experiencia para trabajar con la gente de negocios de Taiwan. "Chan tenía un poco más de 40 años y era de aspecto maduro, estable y responsable. Estaba casado, tenía 4 hijos, y su esposa era programadora informática. En los 7 años que llevaba en EE.UU., había tenido éxito como vendedor de una empresa inmobiliaria y había sido propietario de su propio negocio, por lo que había acumulado riqueza actuando de manera independiente. Había nacido en Taiwan, pero en muchos aspectos se había occidentalizado" Lery describió la contratación de nuevos consultores financieros como una de las funciones más importantes de los directores de las filiales. Con frecuencia, entrevistaba a la gente 3 o 4 veces antes de tomar una decisión definitiva. Con Chan se entrevistó 8 veces en diversos sitios antes de contratarle. "Sentía que no conocía realmente a la persona entera, pero lo atribuí al hecho de que él era asiático y yo no, o quizá hubiera en él alguna

inquietud por el hecho de yo fuera mujer (a pesar de que no me lo manifestara nunca). Así que, después de un cierto tiempo durante el cual no pude detectar nada que no me pareciera correcto, tomé la decisión de contratarle porque sentí que había muchos aspectos en los que él era la persona apropiada. Conocí a su mujer y a sus hijos, supe donde vivía e investigué su historia, y no había nada que apareciera como negativo."

Los consultores financieros recientemente contratados realizaban un programa de formación intensiva de 4 meses. Durante los dos primeros meses se preparaban para el difícil examen de valores generales y, al llegar al tercer mes, aprendían temas adicionales como la gestión de carteras y técnicas de venta. A los participantes se les pedía a menudo que ayudaran en las ventas o en las operaciones. Chan estudió con ahínco y obtuvo buenos resultados en todas las pruebas, sin embargo, Lery percibió que, cuando otros miembros del personal requerían su ayuda, siempre se escabullía y encontraba otras cosas que hacer. Le llamé y le dije: "Esta mañana se le pidió que trabajara como ayudante de ventas y parecía como si esta petición le hubiera incomodado, de modo que encontró la forma de no hacerlo. Me gustaría que habláramos de ello. Entonces describió de qué forma se habían herido sus sentimientos. Lo que resultó fue que no le gustaba hacer esas cosas y que consideraba francamente que estaban por debajo de su rango, particularmente si quien se las pedía estaba en una posición inferior. Me dijo que si se lo pedía yo, lo haría por mí. Le dije: "Bueno Ted, esto es una oficina y un negocio. Como empleado en período de formación, está aquí para aprender y desarrollarse, y me gustaría que lo hiciera." En su cuarto mes de formación, los consultores financieros eran enviados al centro de formación de Merrill Lynch en Nueva York. "Cuando Ted fue allí estaba muy bien preparado. Antes de marcharse discutimos la estrategia. Le dije que allí había personal de investigación muy bueno, le di sus nombres y le dije que debía entablar relaciones con ellos. Y así lo hizo." Lery percibió que Chan tenía una gran capacidad para establecer contactos con la gente de Merrill Lynch que trabajaba en Nueva York. "Cada vez que debía encontrarse con un miembro del personal de investigación, le llevaba algo para comer: café para los dos y un *donut* o un pastelito. Procuraba siempre llamar a la secretaria de dicha persona para saber cómo tomaba café y si tenía alguna preferencia. Después de la reunión, le mandaba una nota junto con un pequeño obsequio, como una pluma o una taza de Merrill Lynch. Había comprado una gran cantidad de *parafernalia* de Merrill Lynch y la usaba de forma efectiva."

La entrada de la gran cuenta

Después de cuatro meses de formación, los consultores financieros empezaban el proceso, a menudo arduo, de captación de clientes. La mayor parte de ellos pasaban los primeros meses posteriores a la formación haciendo hasta 200 llamadas diarias. Asimismo, daban y asistían a seminarios sobre inversión personal, identificando a aquellos clientes que pudieran beneficiarse de su experiencia. Sin embargo, Chan pensaba que el mercado taiwanés debía desarrollarse de otro modo. "Ted pensaba que podía desarrollar el mercado taiwanés pero que, por tratarse de un mercado distinto, el acercamiento debía hacerse según la tradición taiwanesa. Me aseguró que con el tiempo desarrollaría cuentas importantes pero que, al principio, no tendría mucha actividad abriendo cuentas de poca envergadura. Le dije que estaba de

acuerdo. Se trataba de una persona responsable que quería tener éxito. Este era el plan que quería seguir, y para mí tenía sentido."

A diferencia de sus colegas, Chan no hacía llamadas y pasaba una gran parte del tiempo fuera de la oficina, asistiendo a acontecimientos en la comunidad taiwanesa. Pensaba que el modo de desarrollar el mercado taiwanés pasaba por el aumento de su propia presencia y prestigio. Durante los tres primeros meses después de finalizar su formación, Chan todavía no había abierto ni una sola cuenta. A Lery le preocupaba cada vez más su falta de clientes y negocios potenciales.

Ocasionalmente se reunía con él, y éste le aseguraba que estaba entablando relaciones que conducirían a lograr cuentas importantes. Con el tiempo Lery fue tomando conciencia de la rígida formalidad de Chan y de su necesidad de intimidad. Según Lery: "Su mesa estaba muy limpia. Trajo toda clase de recuerdos de su vida pasada, fotografías suyas enmarcadas procedentes de revistas, así como otras muestras de su importancia. No permitía a nadie utilizar su mesa. Aquí, algunas personas pueden ser un poco susceptibles (por lo que respecta a sus mesas de trabajo), pero en su caso era realmente excesivo. No quería que los demás utilizaran su teléfono o trabajaran en su mesa. Normalmente los consultores financieros acomodan su mesa del modo que prefieran, y si alguna otra persona va a trabajar en ella, solemos pedirselo primero. Pero a veces no puedes pedirlo antes. Normalmente a nadie le importa... Una vez que se había tomado asiento para hablar con Ted, la reunión nunca era informal. Si me sentaba para charlar con él, se levantaba y ordenaba todos sus papeles, colocaba bien su abrigo lo preparaba todo antes de empezar a hablar."

En su cuarto mes después del período de formación, Chan asombró a la oficina con la entrada de una cuenta de 6 millones de dólares. "Lo felicité, y nos aseguramos de que la cuenta se hubiera iniciado correctamente. A continuación, llamé a tres analistas muy buenos de Merrill Lynch en Nueva York y organicé algunas reuniones privadas con ellos para prestarle apoyo. Le hablé de la posibilidad de gestionar la cuenta a través de Merrill Lynch Asset Management, subsidiaria de Merrill Lynch que gestiona cantidades importantes de dinero. Me incomodaba el hecho de que un consultor financiero recién entrado en la compañía gestionara una cantidad tan importante de dinero. Él insistió en que el cliente sólo hablaba chino, y en que no habría forma de que aceptara a ninguna otra persona para trabajar con él. Chan dijo que el cliente había ido a Merrill Lynch sólo por él y por el hecho de que ambos eran oriundos de la misma ciudad de Taiwán. Chan insistió en que estaba capacitado para hacerlo."

Lery y su director administrativo, Fred Lewin, empezaron a observar la cuenta de cerca. A Petición de Lery, Chan escribió al inversor una carta en chino en la que le facilitaba los pormenores de un plan financiero aprobado por Lery. Chan propuso un plan conservador de compra de valores y un programa de suscripción de opciones de dinero (el cual procedía de certificados de depósito mantenidos en un banco local) igualmente distribuido entre títulos y una estrategia conservadora de renta fija. Lery comentó: "Inicialmente, las inversiones eran bastante buenas. Sus cinco o seis primeras inversiones eran apropiadas: se trataba de títulos de renta fija y buena calidad. Después empezó a introducirse en títulos de absorción. El mercado estaba viviendo unos momentos explosivos en los que circulaban rumores de absorción acerca de

muchos títulos. Puesto que sobre la mayoría de los títulos que estaba adquiriendo circulaban rumores de absorción, inicialmente se aseguraba de que todavía estuvieran recomendados por Merrill Lynch. Los valores que Merrill recomienda pertenecen a empresas bien gestionadas y no tienen nada que ver con los rumores, pero la dirección de sus operaciones empezaba a verse clara. Yo comprobaba sus adquisiciones a través de la pantalla del ordenador y le llamaba. El juraba: "No, no, no, los está comprando porque son títulos de calidad y está encantado con las ganancias".

Una parte cada vez más importante de la cuenta se estaba invirtiendo en títulos, y Chan utilizaba activamente el préstamo en descubierto. Asimismo, empezó a comprar títulos no recomendados por el departamento de investigación de Merrill Lynch. A los consultores financieros no se les permitía recomendar estos títulos a sus clientes, y no podían adquirirlos a menos que las compras estuvieran solicitadas. Después de hacer adquisiciones no recomendadas por Merrill Lynch, Chan presentó a Lery cartas mecanografiadas, firmadas y certificadas por el cliente por las que testificaba que Chan no había recomendado esos títulos y que la orden de compra se había dado a causa de la insistencia del cliente. "Cuando el tratamiento de la cuenta hecho por Chan se apartó de la estrategia inicial, le dije a Ted que necesitaría reunirme con el cliente, que era un industrial taiwanés y hablaba poco inglés. Chan lo trajo, pero la reunión fue bastante incómoda porque nuestra comunicación se veía limitada. El cliente sonrió e indicó que estaba complacido con el trabajo de Chan. Ted intervino al cabo de unos cinco minutos y dijo que el industrial debía tomar un avión. Chan me dijo, traduciendo las palabras de su cliente, que a éste le había complacido conocerme y que agradecía la hospitalidad que le había mostrado."

Ahora, Lery comprobaba cada mañana las operaciones de Chan. La cuenta estaba siendo operada activamente, y Chan había generado una cantidad importante de comisiones. Chan era cuidadoso con la documentación formal de todas sus operaciones, así como en la observancia de los procedimientos estándares de ejecución. Sin embargo, a medida que transcurría el tiempo, a Chan le irritaba cada vez más el control que Lery y Lewin ejercían en él. Oponía resistencia a las preguntas y ocasionalmente se enfadó por la información que Lewin le pedía.

El resto de los consultores financieros estaban muy impresionados con los logros de Chan. En la gestión de la cuenta, Ted había hecho algunas buenas operaciones y se había ceñido a los procedimientos de ejecución. A pesar de que no había captado ninguna otra cuenta, Chan dio a entender que iban a llegar nuevas cuentas importantes.

Lery comentó: "Cuando las operaciones eran buenas, solía llamarle y decirle que estaba haciendo un buen trabajo. También le urgía para que desarrollara otras áreas. Estaba siempre a su disposición cuando quería consultarme algo, y le puse en contacto con gente de Nueva York que podía ayudarle con la cuenta. A estas personas no tienen acceso la mayor parte de los consultores financieros que están en su primer año."

De nuevo en la comida

Después de la petición de Chan de un despacho propio, Lery repasó mentalmente la situación. Se sentía incómoda con varios aspectos de su actuación, y la comida estaba haciendo poco para disipar sus preocupaciones.

No sabía hasta qué punto el cliente de Chan estaba al corriente de las operaciones efectuadas en su cuenta y, a causa de la barrera lingüística y de la relación próxima que Chan mantenía con el cliente, no podía comprobarlo más directamente con éste. Las crecientes demostraciones de Chan de "ego y mal genio" también le preocupaban. Su petición era totalmente inapropiada. Lery observó: "Normalmente, aquí lleva bastante tiempo conseguir un despacho propio. Se conceden a personas muy especiales que hayan dado prueba fehaciente de sus aptitudes a través de la realización de muchos negocios de buena calidad, y de su antigüedad en la empresa. Por tanto, a pesar de que los consultores financieros de la oficina estaban asombrados con los negocios de Ted, necesitaban también considerar la oficina como su familia, en la que las cosas se hacían de un modo básicamente justo." Los consultores financieros decían con frecuencia que consideraban un despacho propio como un símbolo importante de éxito, y trabajaban duro para conseguirlo. Había quedado uno libre y Chan tenía la mirada claramente puesta en él.

Lery habló con Chan en numerosas ocasiones acerca de sus expectativas y de cómo los consultores financieros debían, en su opinión, establecer sus negocios. Chan se manifestó abiertamente en desacuerdo con ella, pero era difícil saber exactamente qué estaba pensando. A pesar de que Lery había abrigado algunas dudas con respecto a los lentos inicios de Chan, ahora éste era un productor fuerte (con esta cuenta), y Lery sabía que el mercado taiwanés era susceptible de un desarrollo todavía mayor. Lery se preguntó cómo debía responder a la petición de Chan y qué impacto tendría su respuesta sobre el resto de los miembros de la oficina.